

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivace zaměstnanců ve firmě MACTE spol. s r.o.
Employee Motivation in MACTE spol. s r.o. Company

Student: Matěj Šinogl

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student:

Matěj Šinogl

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Motivace zaměstnanců ve firmě MACTE spol. s r.o.
Employee Motivation in MACTE spol. s r.o. Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska motivace a stimulace
3. Charakteristika firmy MACTE spol. s r.o.
4. Analýza motivace ve firmě MACTE spol. s r.o.
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
PILÁŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně příloh vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 11. května 2012

.....
Matěj Šinogl

„Poděkování patří doc. PhDr. Ivě Kirovové, Ph.D. za podnětné připomínky, rady a odborné vedení při psaní bakalářské práce, Mgr. Jiřímu Konečnému za poskytnuté informace, a také zaměstnancům společnosti MACTE spol. s r.o. za projevené názory.”

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska motivace	7
2.1	Vymezení základních pojmů	7
2.1.1	Motivace, motiv	7
2.1.2	Zdroje motivace	11
2.1.3	Motivační profil	12
2.1.4	Stimulace, stimul	12
2.2	Teorie motivace	14
2.2.1	Maslowova hierarchie potřeb	14
2.2.2	Herzbergova dvoufaktorová teorie	15
2.2.3	Teorie spravedlnosti	16
2.2.4	Vroomova expektační teorie	17
2.3	Charakteristika vybraných stimulačních prostředků	17
2.3.1	Systém odměňování	17
2.3.2	Obsah práce	23
2.4	Techniky zkoumání motivace	23
2.4.1	Dotazníkový průzkum	23
3	Charakteristika firmy MACTE spol. s r.o.	25
3.1	Analýza vybraných stimulů	25
3.1.1	Obsah práce	26
3.1.2	Mzda	26
3.1.3	Zaměstnanecké výhody	27
4	Analýza motivace ve firmě MACTE spol. s r.o.	28
4.1.1	Dotazník	28
4.1.2	Respondenti	29
4.1.3	Vyhodnocení dotazníkového průzkumu	29

5	Návrhy a doporučení	45
5.1	Mzda	45
5.2	Benefity	45
5.3	Obsah práce	46
6	Závěr.....	47
	Seznam použité literatury:.....	48
	Seznam zkratek	50
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	
	Seznam příloh.....	
	Přílohy	

1 Úvod

Za téma své bakalářské práce jsem si zvolil motivaci zaměstnanců. Toto téma jsem si vybral hlavně proto, že se mi zdá zajímavé, aktuální a je nezbytnou součástí fungování každé firmy.

Každý komplexní účelovostní systém, ať už se jedná o podnik nebo nějaký jiný druh organizace, potřebu svému provozu a rozvoji určitý počet pracovně způsobilých, motivovaných zaměstnanců. Potřebuje personál ochotný uskutečňovat stanovené systémové funkce, plnit uložené úkoly a pracovní povinnosti. Jsou potřeba lidi, kteří při plnění pracovních činností a úkolů dodržují požadované parametry výkonnosti, spolehlivosti, nákladovosti, efektivnosti, bezpečnosti, jakož i sociální a environmentální přijatelnosti, lidi schopné rozvíjet svůj odborný a tvůrčí potenciál. Lidské zdroje – tj. zaměstnanci, spolupracovníci, personál, ale také lidský kapitál, lidský faktor aj., jsou vedle techniky a dalších materiálních zdrojů, finančních zdrojů a dalších zdrojů nepostradatelným svébytným zdrojem a složkou organizace, každého komplexního sociotechnického systému (Babicová, Bláha, Kaňáková, 2000).

Proč je vhodné umět motivovat své zaměstnance, se zdá být na první pohled úplně jednoduchou otázkou, jenomže kdokoliv kdo se kdy zapojil do pracovního procesu, musí vědět, že nejlépe se pracuje „sám na sebe“. Takže jde o to, ukázat každému zaměstnanci cestu, že vlastně pracuje na „svém“, protože vždy v zásadě pracuje pro svou osobu. K tomu, aby si tuhle zásadní skutečnost daný člověk uvědomil, je nutné k němu vyslat takové impulzy, aby mu ta zpráva byla jasná ihned a stala se pro něj přirozenou součástí pracovního života. Lze to vyjádřit pomocí jednoduché rovnice: pracuješ naplno=získáváš výhody. Výhodami se však ne vždy musí myslet finanční bonus, spočívá to také zejména v působení na psychickou a sociální rovinu chování zaměstnance.

Jelikož pojem motivace zahrnuje velké množství informací, bakalářská práce je zaměřena jen na konkrétní aspekty motivace. Prvním cílem je zjištění současného stavu v oblasti systému odměňování (mzda, benefity). Tyto informace budou zjištěny analýzou sekundárních dat z firmy. Dále bude v bakalářské práci zjišťována spokojenost zaměstnanců s těmito stimuly a jejich názory, jak vybrané stimuly ovlivňují sílu motivace zaměstnanců a jejich pracovní chování. Konkrétně jde o spokojenost se mzdou, zaměstnaneckými výhodami a obsahem práce. Pro zjištění těchto informací bude použito dotazníkového šetření u všech

zaměstnanců, kterých je v této firmě 14. Tyto informace budou posléze analyzovány a poté na základě teoretických východisek doporučím návrhy na řešení situace.

2 Teoretická východiska motivace a stimulace

Tato kapitola bakalářské práce poskytne nezbytné teoretické základy pro pochopení problematiky motivace lidského chování. V první řadě se zabývá vysvětlením pojmů, které s motivací souvisejí, jako jsou motivace, motiv, stimulace, stimul a zdroje motivace. Následuje teoretické vymezení vybraných motivačních teorií a stimulačních prostředků, které souvisejí s vytyčenými cíli práce. V závěru je nastíněn metodologický postup.

2.1 Vymezení základních pojmů

2.1.1 Motivace, motiv

Slovo motivace je latinského původu, vzniklo od slova motiv, které pochází z latinského slova movere, což v doslovném překladu znamená hýbat, pohybovat (Adair, 2004).

Existuje spousta teorií, názorů a myšlenek, které se zabývají pojmem motivace. Většina lidí si pod pojmem motivovaný člověk automaticky vybaví spokojeného zaměstnance, ale toto tvrzení je pravdivé jen v některých situacích. Ve skutečnosti je motivace široký pojem a zahrnuje mnoho faktorů, které ovlivňují spokojenost zaměstnance. Niermeyer a Seyffert (2005) uvádí, že mnoho lidí se domnívá, že motivace je původní vrozená lidská vlastnost, je to tedy jakýsi charakterový rys, s kterým se každý člověk už narodil, ovšem rozdílnou měrou. Jenomže tomu tak není. V běžném životě můžeme sledovat, že i špičkově placení manažeři vykonávají svou práci jen v rámci daných předpisů, neboli „jen do výše svého platu.“ Zatímco v běžném životě se mohou věnovat zdánlivě nedůležitým věcem bez nároku na odměnu, ovšem s velkou angažovaností a zaujetím. Podle Armstronga (2007), lidé mají zjednodušené představy o tom, jak motivace funguje. Ve skutečnosti je tento proces mnohem složitější, protože každý člověk je specifická osobnost s různými potřebami a s různými cíli a k dosažení těchto cílů podnikají různé kroky s nižší či vyšší intenzitou.

„Motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur, současně však i jako podstatnou součást dynamiky osobnosti” (Bedrnová, Nový, 2007, s. 362). Samotná existence pojmu motivace vyjadřuje, že člověka v určitém směru orientují a aktivizují specifické vnitřní hybné síly, které mohou být uvědomované či ne zcela vědomé. Tyto síly se navenek projevují tím, že člověk je ve své činnosti motivován (Bedrnová, Nový,

2007). Tyto vnitřní síly nemusejí být dostatečně efektivní, ačkoliv jejich intenzita může být vysoká, dokud není zapojeno vlastní podvědomí a nepřimějeme se k pohybu (Adair, 2004).

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997, s. 366) motivaci definují jako „všechny vnitřní hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí apod. Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu.” Podle Urbana (2004) lze motivaci chápat jako vysvětlení lidského chování v pracovním prostředí, která vychází z neuspokojených potřeb. Abeceda personalisty (2011, s. 14) říká, že motivace „je představována souborem činitelů (motivů), které podněcují zaměstnance k činnosti a zaměřují ji k určitému cíli.” Armstrong (2007, s. 219) říká, že „motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali”.

Bedrnová a Nový (2007) uvádí, že významným rysem motivace je, že působí současně ve třech rovinách, ve třech dimenzích:

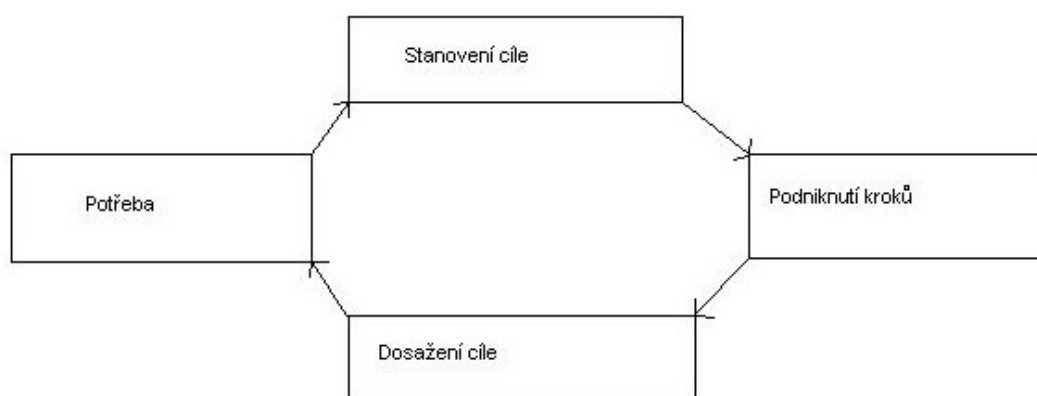
- Především je to dimenze směru, která motivuje člověka k určité činnosti a tuto jeho činnost následně orientuje, zaměřuje a nebo naopak od jiných činností odvádí.
- Další dimenzí je dimenze intenzity neboli úsilí. Zjednodušeně to znamená s jakou pílí - úsilím se člověk věnuje dané činnosti. Tato intenzita je vždy více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle na což je vynakládáno více či méně energie.
- Poslední dimenzí je dimenze vytrvalosti. Projevuje se u jedince mírou schopnosti se pokoušet o překonání nejrozličnějších vnitřních a vnějších překážek, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti.

Podle Donnellyho, Gibsona, Ivanceviche (1997, s. 368) „výchoziskem procesu motivace je neuspokojená potřeba.” Bedrnová a Nový (2007, s. 366) uvádějí, že „v psychologii je potřeba chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného).” Potřeba se u většiny lidí projevuje, jako pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Dá se tedy říci, že vede zpravidla k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku. Tato aktivita je orientovaná na cíl a proces motivace je kompletní. Podle Armstronga (2009, s. 109) je „model motivace založený na upevňování či posilování očekávání a na teorii potřeb.” Jak je možno vidět na obrázku č. 2.1 (Armstrong, 2009, s. 109), tento proces motivace může být graficky zachycen a vztahuje se k potřebám. Pokud dochází

k neuspokojování potřeb, může to dojít až do stavu frustrace. Dle Bedrnové a Nového (2007, s. 370) „frustrace ve svém základním významu představuje zmaření nebo znemožnění realizace motivované činnosti.” Každý jedinec reaguje různým způsobem. Zjištěním se došlo k závěru, že účinným motivačním nástrojem se stalo uspokojování dalších lidských potřeb, jako potřeb sociálních namísto neustálého zlepšování pracovního prostředí, či zvyšování hmotné odměny (Bělohlávek, 2008).

Na pracovní motivaci lze nahlížet ze dvou úhlů pohledu. V prvním případě motivujeme sami sebe tím, že hledáme a poté vykonáváme práci, která nás baví a která uspokojuje naše potřeby, nebo od ní čekáme, že nám pomůže splnit alespoň částečně naše

Obrázek č. 2.1 - Proces motivace



cíle. Při druhém případě jsou zaměstnanci motivováni svými nadřízenými v podobě různých zaměstnaneckých výhod, či peněžními odměnami, povýšením, nebo například pochvalou atd. (Armstrong, 2007). Armstrong (2009) uvádí, že existují dva typy motivace, jak dříve charakterizovali Herzberg a kol. Motivaci rozdělili na vnější a vnitřní. Vnitřní motivace je definována jako „motivace vycházející z práce samé”. K této motivaci dochází v případech, kdy lidé cítí, že práce kterou vykonávají je vnitřně zajímavá, podnětná a důležitá a je v ní obsažena pravomoc a pocit, že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi, autonomie a příležitost rozvíjet své schopnosti a dovednosti a využít každé příležitosti k postupu v hierarchii pracovních funkcí. Vnější motivace je naopak charakterizována jako všechno to, co se dělá pro lidi, aby byli co nejvíce motivováni. Patří sem všechny možné typy odměn, jako např. zvýšení platu, benefity, ale také uznání, pochvala nebo povýšení. Také zde patří tresty, jako např. různé pokuty, kritika či disciplinární řízení.

Vnější motivátory mohou mít silnější účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě. Naopak vnitřní motivátory budou působit dlouhodoběji, protože jsou součástí jedince. Na

základě těchto tvrzení, ale nelze tvrdit, že vnitřní motivace je dobrá a vnější špatná. Každá má svou úlohu (Armstrong, 2009).

Slova jako motivace nebo motiv naznačují, že se něco uvnitř nás děje a pohání nás to směrem kupředu ke splnění cílů. Jak už bylo dříve zmíněno, může se jednat o potřebu, nějaký pohnutek, touhu nebo emoce, které nás vedou jednat a to určitým způsobem. Takže slovo motiv, zcela zjednodušeně, je něco, co nás uvede do pohybu (Adair, 2004).

„Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl” (Bedrnová, Nový, 2007, s. 363). Podle Urbana (2004) jsou motivy příčiny či pohnutky, které vycházejí z určitých vnitřních podnětů a různých vnějších stimulů, jejichž cílem je udržování a směřování lidského chování. Adair (2004) uvádí, že motiv je určitá vnitřní potřeba, touha nebo pohnutek, která může být vědomá, polovědomá, nebo dokonce i podvědomá a která působí na naši vůli a nutí nás jednat různými způsoby. Samozřejmě se může stát, že můžeme mít motivy, které nepovedou k žádnému činu, cíli. Na druhou stranu se může stát, že uděláme něco co je bez zdánlivě zřetelného motivu. Ten motiv tu sice je, ale je natolik nevědomý nebo skrytý, že ho nejsme schopni identifikovat. S motivy v některých případech souvisejí emoce, které má taktéž původ v latinském slovu – movere. Každý člověk prožívá emoce, jež ho ale nemusejí přimět k určitému činu, i když někdy se silný emotivní zážitek může stát motivem pro reálnou změnu.

Jak uvádí Bedrnová a Nový (2007, s. 363), pojem motiv se těsně pojí s pojmem cíle. „Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení; to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu.” Působení motivu tedy trvá tak dlouho, dokud jedinec nedosáhne požadovaných cílů a s tím souvisejícího očekávaného uspokojení. Tyto motivy lze považovat za motivy cílové, terminální, tak kromě nich existují i motivy, jímž dost dobře nelze přiřadit určitý cílový stav. Za takovéto motivy můžeme považovat motivy instrumentální, např. zájem člověka o určitou oblast jako je např. literatura.

V psychice člověka v určitý okamžik nepůsobí jeden, ale zpravidla větší množství motivů. Tyto motivy mohou mít opačný směr, ale také shodný. Mohou se vyskytovat se shodnou, ale i rozdílnou intenzitou, s odlišnou perzistencí. „Obecně však platí, že motivy orientované stejným, resp. podobným směrem se vzájemně posilují (jakoby sčítají), a tím

podporují vznik a průběh motivované činnosti, naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat a tak motivovanou činnost narušovat, za určitých (krajních) podmínek dokonce znemožňovat (Bedrnová, Nový, 2007, s. 364).

2.1.2 Zdroje motivace

Dle Bedrnové a Nového (2007, s. 365) pokud chceme porozumět problematice motivace lidského chování, tak je důležité pochopit, jak vlastně motivace vzniká, z čeho pramení. Za zdroje motivace lze tedy označit ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Těchto skutečností, které se podílejí na utváření motivace lidské činnosti je celá řada. „K základním zdrojům motivace patří

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotová orientace,
- ideály.”

Potřeby už byly dříve zmíněny v podkapitole 2.1.1 motivace, motiv.

Návyky můžeme úplně jednoduše charakterizovat, jako činnosti, které jsme si navykli neustále opakovat v určitých životních situacích. Dle Bedrnové a Nového (2007, s. 367) „jako návyk tedy označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.”

Zájmy vychází jednak z motivační struktury osobnosti, ale také z osobních vloh a schopností. Jsou to relativně stálé motivační zaměření osoby, které se projevují v jejím zaměření na určité oblasti, jevy, věci, profesní sféry apod. Přibližně stálé profesní zájmy tvoří důležitou součást pracovní motivace a profesní stability (Urban, 2004).

Člověk se během svého života neustále setkává se skutečnostmi pro něj osobně novými. „Tyto skutečnosti nejen poznává, ale také hodnotí, tj. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost. Proto hodnoty nikdy neodrážejí jen objektivní význam věcí a jevů, ale i jejich subjektivní individuální smysl” (Bedrnová, Nový, 2007, s. 368).

Ideály se mohou týkat čehokoliv, mohou se týkat nejrůznějších skutečností či jevů. „Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího,

pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost o kterou usiluje” (Bedrnová, Nový, 2007, s. 370).

2.1.3 Motivační profil

Lze zjednodušeně charakterizovat jako hodnoty, návyky, orientace na úspěch, zaměření směrem k podniku aj.

„Motivační profil člověka se utváří a vyvíjí spolu s utvářením a vývojem celé jeho osobnosti od nejútlejšího věku” (Bedrnová, Nový, 2007, s. 378). Provazník a Komárková (2004, s. 46) motivační profil charakterizují jako „syntetickou, individuálně specifickou a současně v čase relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil.”

U některých osob převládá orientace na úspěch, naopak u jiných osob zase převládají tendence vyhnout se neúspěchu. Obě tyto tendence jsou vlastní všem lidem. To v podstatě znamená, že někteří lidé situace, do nichž se každodenně dostávají, považují za výzvu a snaží se ji využít. Tuto příležitost k úspěchu nechtějí propásnout, a proto se aktivně zapojují. Jiní lidé se naopak ve stejných či obdobných situacích raději neprojevují, protože to chápou jako určité ohrožení vlastního sebepojetí, vlastní kompetence, protože by se mohlo ukázat, že „na to nemají” (Bedrnová, Nový, 2007).

Bedrnová a Nový (2007) uvádí, že poznáme-li motivační profil člověka, získáme určitý pohled do jeho nitra, na jeho povahu a formy fungování jeho motivace. Poznání motivačního profilu člověka umožňuje hlouběji porozumět jednotlivým projevům jedince i celému jeho chování a jednání z hlediska celku. Dále ho lze brát, jako základní nezbytný předpoklad pro možnosti efektivního stimulování, tj. úspěšného ovlivňování motivace daného jedince žádoucím směrem.

2.1.4 Stimulace, stimul

Původ slova stimul můžeme nalézt v latinském slově stimulus (Adair, 2004). Stimul může být jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Stimulem může být v zásadě cokoliv, co je pro pracovníka významné a co mu jeho organizace může nabídnout (Bedrnová, Nový, 2007).

Slovo motivovat přesahuje slovo motiv, protože se jedná o činnost, kterou vyvíjíme směrem k druhému člověku. V podstatě to tedy znamená, že druhému člověku poskytneme motiv nebo stimul, aby tu onu věc vykonal. Tímto iniciujeme jednání nebo chování druhého člověka. Jinými slovy, stimulujeme zájem druhého člověka a převádíme jej do aktivity (Adair, 2004).

Od pojmů „motivace“ a „motiv“ je vhodné odlišit dva velice blízké, nikoliv však totožné pojmy a těmi jsou stimulace a stimul. Tyto pojmy bývají v mnoha případech používány jako synonyma či ekvivalenty. Někteří psychologové tyto pojmy striktně nerozlišují, avšak z manažerského hlediska je určité rozlišení nezbytné. Základní rozdíl mezi stimulací a motivací tedy můžeme spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku člověka zvnějšku, ve většině případů prostřednictvím jednání jiného člověka (Bedrnová, Nový, 2007).

Provazník a Komárková (2004, s. 25) definují stimulaci jako „vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.“ Dle Bedrnové a Nového (2007, s. 364) „jde o ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy vedoucími ke změně jeho psychických procesů, především pak ke změně jeho motivace.“ Ve většině vymezení obsahu pojmu stimulace není uvedeno, že se musí jednat o působení vědomé, záměrné. K ovlivňování psychiky člověka v procesu sociální interakce dochází prakticky vždy, a to i živelně, lze tedy stimulaci chápat jako proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti druhého člověka.

Bedrnová a Nový (2007, s. 400) uvádí, že „účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře člověka, tj. na určité, relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět.“ Základní podmínkou pro co nejúčinnější stimulaci je znalost osobnosti pracovníka a v tomto ohledu především znalost jeho motivačního profilu. Jen tak je takzvaně možné „šít“ stimulaci každému na míru.

Bedrnová a Nový (2007, s. 400) řadí stimulační prostředky z hlediska jejich závažnosti následovně:

- „hmotná odměna,
- obsah práce,
- povzbuzování – neformální hodnocení,

- atmosféra pracovní skupiny,
- pracovní podmínky a režim práce,
- identifikace s prací, profesí a podnikem,
- externí stimulační faktory.”

Tato bakalářská práce se bude nejvíce věnovat hmotné odměně a obsahu práce.

2.2 Teorie motivace

2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Podle Urbana (2004) jde o jeden z nejčastěji používaných modelů lidské motivace, jenž je především uplatňován v oblasti práce a řízení. „Její základ tvoří představa, že člověk není motivován vnějšími podněty, jako je odměna nebo trest, ale vnitřním programem potřeb. Tyto potřeby vytvářejí určité soubory. Pokud je jeden soubor uspokojen, vynoří se do popředí jiný. Uspokojená potřeba přestává motivovat” (Adair, 2004, s. 29). Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) uvádí, že tato teorie motivace zdůrazňuje dva základní předpoklady:

- Jsme živočichové a naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Nejenom neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat naše chování, ale i uspokojená potřeba může být motivátorem.
- Veškeré naše potřeby jsou podle důležitosti hierarchicky uspořádány. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná a také vyžaduje uspokojení.

Maslowova hierarchie potřeba vychází z toho, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi (Armstrong, 2007):

- Fyziologické – Zde patří primární potřeby lidského těla, jako potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.
- Jistoty a bezpečí – Mezi potřeby jistoty a bezpečí můžeme zařadit ochranu proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb. Z manažerského hlediska se potřeba bezpečí projevuje ve snaze dosáhnout jistoty zaměstnání nebo různých zaměstnaneckých výhod.
- Sociální – Tyto potřeby se vztahují ke společenské povaze lidí. Patří sem potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
- Uznání – Potřeby mít vysoké hodnocení sebe sama a být respektován ostatními.

- **Seberealizace** – Znamená to, že člověk chce plně realizovat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.

Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou vyšší potřeba a pozornost jedince se pak obrací na uspokojení této vyšší potřeby. Jediná potřeba seberealizace nemůže být uspokojena nikdy. Pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je hlavním motivátorem chování (Armstrong, 2007).

2.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Toto vysvětlení motivace, na obsah orientované, bylo navrženo v roce 1959 Frederickem Herzbergem. Svou teorii založil na zkoumání uspokojování potřeb a na deklarovaných motivačních efektech tohoto uspokojování u 200 techniků a účetních (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Tento dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů) a dissatisfaktorů (hygienických faktorů) předpokládal, že lidé jsou přesně schopni označit a sdělit podmínky, které je při práci uspokojují nebo neuspokojují. V souvislosti s tím byli požádáni, aby určili období, během nichž se v práci cítili výjimečně dobře nebo výjimečně špatně a jak dlouho jim jejich pocity vydržely (Armstrong, 2007). Motivační faktory jsou ty, které osobu stimulují k většímu pracovnímu úsilí. Patří k nim určité charakteristiky obsahu pracovního místa, například odpovědnost a pracovní autonomie, příležitost k seberealizaci a osobnímu růstu. K hygienickým faktorům patří ty, které uspokojují fyziologické potřeby, potřeby bezpečí a sociální potřeby pracovníků (Urban, 2004).

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) uvedli nejvýznamnější udržovací (hygienické) faktory. To jsou faktory – v případě, že je s nimi špatně manipulováno – způsobují nespokojenost zaměstnanců. Patří sem např.:

- podniková politika a správa
- plat
- jistota práce
- pracovní podmínky

Naopak motivační faktory vyvolávají vysokou míru motivace a spokojenosti s prací. Jejich nepřítomnost naopak nevyvolává velkou nespokojenost. Patří sem např.:

- uznání
- povýšení
- možnost osobního růstu
- dosažení cíle

Rozdíl mezi motivačními a hygienickými faktory je podobný rozdílu mezi vnitřními a vnějšími motivátory. Vnitřní motivátory jsou součástí práce a možnost vykonávat práci s vnitřním motivačním potenciálem je motivující, protože sama práce je odměnou, kdežto vnější motivátory jsou vnějšími odměnami, které mají význam po vykonání práce nebo mimo pracoviště (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Hlavní důsledky výzkumu podle Herzberga jsou, že přání pracovníků se dělí do dvou skupin. Jedna skupina zaměstnanců se týká potřeby rozvíjet vlastní odbornost a kvalifikaci, druhá skupina je naopak spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů (Armstrong, 2007).

2.2.3 Teorie spravedlnosti

Urban (2004, s. 180) říká, že je tato „motivační teorie založená na předpokladu, že pracovní motivace vychází z jejího subjektivního hodnocení vztahu mezi vlastním vynaloženým úsilím a dosaženým výsledkem ve srovnání s vynaloženým úsilím a výsledky ostatních zaměstnanců, především těch, se kterými se daná osoba srovnává.” Podle Armstronga (2007) spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno jako s jinou podobnou skupinou lidí nebo jako s odpovídající osobou. Vždy se jedná o porovnání a spravedlnost se týká pocitů a vnímání.

„Teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže nastane opak” (Armstrong, 2007, s. 226). Dále tato teorie míní, že uvědomění si nespravedlnosti je motivační silou. Jestliže se někdo domnívá, že s ním bylo nespravedlivě zacházeno ve srovnání s ostatními, pokusí se tuto nespravedlnost odstranit. Míru spravedlnosti je možné ocenit poměrem mezi vklady a výnosy. Výnos zahrnuje plat, uznání, povýšení, zaměstnanecké výhody a vkladem je zkušenost, úsilí a schopnost (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997, s. 381) uvádí, že z jednoho výzkumu vyplývá, že být nedostatečně odměněn je mnohem častější případ než být nadměrně odměněn. Pokud se

jedinec domnívá, že byl nespravedlivě odměněn, snaží se svou situaci změnit nebo se odvolává na situaci ostatních lidí. Mezi způsoby redukování nespravedlnosti patří:

- „Odchod ze zaměstnání.
- Změna vkladu vloženého do zaměstnání, např. méně práce či častější absence.
- Změna výnosu prostřednictvím žádosti o vyšší plat nebo o dodatečné zaměstnanecké výhody.
- Změna vnímání již obdržených výnosů ze zaměstnání. Člověk může znovu zvážit, zda jeho odměna není přece jen lepší, než vyplynulo z původního porovnání.”

2.2.4 Vroomova expektační teorie

Vroom říká, že jedinci jsou při práci motivováni, aby si volili mezi různými způsoby chování, např. určitá osoba může v práci zvolit rychlejší tempo práce, jiná zase naopak pomalejší tempo. Samotná volba záleží na jedinci. Jestliže se domnívá, že zvýšené pracovní úsilí povede ke zvýšené odměně, bude motivována ke zvýšenému úsilí. „Logika expektační motivace je v tom, že jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek žádoucí odměnu” (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 383).

Expektační teorie říká, že pracovní motivace je založena na třech složkách souvisejících s očekáváním zaměstnanců. První je expektance, čili očekávání toho, že určité chování povede k vyššímu výkonu. Dále pak instrumentalitě, tj. předpokladu, že vyšší výkon povede k vyšší odměně. Nakonec na tzv. valenci, tj. hodnotě, kterou osoba přičítá určitému výsledku či odměně (Urban, 2004).

Síla očekávání může být založena na dosavadních zkušenostech, jenže jedinci se často dostávají do nových situací, jako je změna zaměstnání, systém odměňování nebo pracovní podmínky. V důsledku těchto okolností může dojít ke snížení motivace. Motivace je možná pouze za předpokladu, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb (Armstrong, 2007).

2.3 Charakteristika vybraných stimulačních prostředků

2.3.1 Systém odměňování

Odměňování pracovníků patří k jedné z nejstarších a nejdůležitějších personálních činností. Přitahuje na sebe mimořádnou pozornost jak ze strany vedení organizace, tak

pracovníků (Koubek, 2007). Odměňování zaměstnanců je vždy vnímáno jako citlivá záležitost. Jakékoliv změny v zaběhnutém systému, byť špatném, jsou vnímány s velkou nedůvěrou a ostražitostí. Naopak setrvání u špatně nastaveného systému může mít negativní vliv na celkovou výkonnost firmy. Často se setkáváme s nespravedlivým odměňováním, přeplácením nebo nedostatečným oceněním některých profesí či pracovních pozic, také s diskriminací při odměňování mužů a žen za stejnou práci u jednoho zaměstnavatele (Pilařová, 2008).

Koubek (2007, s. 283) říká, že „odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje.”

Systém odměňování pracovníků lze charakterizovat jako soubor peněžitých a nepeněžitých odměn.

1. Mezi peněžité odměny patří:

- mzda, plat,
- prémie,
- osobní ohodnocení,
- mimořádné odměny,
- podíly na hospodářských výsledcích,
- různé příplatky apod.

2. Mezi nepeněžité odměny patří:

- organizací vynakládané prostředky což jsou zaměstnanecké výhody, tedy veškeré poskytované výrobky a služby, ze kterých má zaměstnanec nějaký osobní užitek,
- nepeněžní odměny, které nelze bezprostředně v penězích vyjádřit, ale které zvyšují zaměstnancovu spokojenost, patří zde formální uznání, pochvala či povýšení (Koubek, 2007).

2.3.1.1 Mzda

Abeceda personalisty (2011) uvádí, že za vykonanou práci v pracovním poměru přísluší zaměstnancům mzda nebo plat. Společným rysem těchto odměn za vykonanou práci je, že se poskytují podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Tyto kritéria slouží nejenom k charakteristice mzdy a platu jako dvou forem odměny za výkon práce, ale na jejich základě může zaměstnavatel mzdu zaměstnance diferencovat. Základní rozdíl mezi mzdou a platem spočívá v tom, že mzdu poskytuje zaměstnavatel, jehož hlavní činnost zpravidla směřuje k dosažení zisku a mzda může mít i plnění peněžité odměny (naturální mzda), kdežto plat je poskytován tehdy, jestliže ho vyplácí stát, územní samosprávný celek, státní fond, aj.

Na mzdu mají nárok (až na výjimky) zaměstnanci v pracovním poměru tzv. podnikatelských subjektů, které nejsou napojeny na státní rozpočet, obecní rozpočty, aj. Mzda je ale poskytována zaměstnancům politických stran, církevních a soukromých škol, kde míra financování z veřejných zdrojů bývá vysoká. Mzdu pobírají také zaměstnanci vysokých škol, zaměstnanci církví a zaměstnanci soukromých zdravotnických zařízení, i tehdy, jsou-li tato zařízení závislá na úhradách ze zdravotního pojištění (Abeceda personalisty, 2011).

Babicová, Bláha, Kaňáková (2000) uvádí, že struktura mzdy je ovlivněna pracovním místem, na kterém zaměstnanec pracuje a k tomu odpovídající tarifní zařazení. Dále pak osobními předpoklady zaměstnance, což znamená kvalifikaci, vzdělání, praxi aj., vychází se z hodnocení zaměstnance. A v neposlední řadě výkonnosti a výsledky práce.

Bláha, Kaňáková, Mateiciuc (2005) uvádí, že mzda je přibližně tvořena dvěma složkami:

- První složka je pevná, která je tvořena tarify, zákony atd.,
- Druhá složka je pohyblivá, která je tvořena prémie, osobním ohodnocením.

Někteří odborníci uvádějí, že poměr pevné k pohyblivé složce by měl činit 70 % : 30 %. Výše mezd je v podnikatelské sféře z větší míry závislá na rozhodnutí managementu. Právo zasahovat do systému odměňování ve firmě mají odbory, ale již méně hájit zájmy jedince nebo pracovní skupiny.

Babicová, Bláha, Kaňáková (2000, s. 130) říkají, že mezi nejběžnější mzdové formy patří:

- „časová mzda,
- úkolová mzda,
- měřená denní práce,
- podíl na výsledcích hospodaření organizace,
- odměňování podle výkonu”.

Časová mzda je hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. Časové mzdy jsou nejpoužívanější základní mzdovou formou a tvoří zpravidla největší část celkové odměny jedince. „Primárním úkolem jakéhokoliv systému časových mezd a platů je vytvořit strukturu a systém pro srovnatelné a spravedlivé odměňování pracovníků, závislé na jejich pracovních úkolech (pracovním místě) a na jejich pracovním výkonu” (Koubek, 2007, s. 309).

Úkolová mzda je nejjednodušší a nejpoužívanější typ. Je vhodná pro odměňování u dělnických profesí, protože pracovník je placen za každou jednotku práce, kterou odvede. Mzda jedince je tedy tvořena počtem odvedených jednotek krát sazba za jednotku práce. „Při uplatňování úkolové mzdy je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné, aby výkon byl pracovníkem ovlivnitelný, aby jeho práce byla náležitě organizačně zabezpečena a on mohl plně využívat fond své pracovní doby, aby byly jasně stanoveny a kontrolovány technologické a pracovní postupy a zásady hospodaření se zdroji a aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka jako důsledek jeho úsilí o vyšší výkon” (Koubek, 2007, s. 311).

U měřené denní práce jde o dohodu se zaměstnancem, že svůj výkon bude udržovat na určité úrovni a odměna se nebude krátkodobě měnit (Babicová, Bláha, Kaňáková, 2000).

Podíl na výsledcích hospodaření organizace je více zaměřena na skupinu než jedince. Všichni zaměstnanci pobírají prémie, jejich výše závisí na těchto faktorech:

- na zisku vytvořený organizací za rok,
- podílu na výnosu,
- nebo na výkonu, např. úspora nákladů (Babicová, Bláha, Kaňáková, 2000).

Odměňování podle výkonu se zpravidla poskytuje zaměstnancům podle předem stanovených kritérií pracovních výsledků a podle výkonnosti, na které je odměna vázána. Je založeno na představě, že peníze jsou nejdůležitějším stimulem pro zaměstnance. Trendem je,

aby zaměstnanci měli na výběr z více forem odměňování – cafeteria system (Babicová, Bláha, Kaňáková, 2000).

2.3.1.2 Zaměstnanecké výhody – benefits

Abeceda personalisty (2011, s. 187) uvádí, že důležitým předpokladem stability firmy a jejího dobrého fungování je nejenom dobrý výrobní program, ale také jak dovede pracovat s lidským potenciálem, jak je dovede motivovat a to nejenom po stránce finanční, ale i vytvořením optimálních pracovních a sociálních podmínek. „Firmy se tak vedle mzdy snaží i v době krize poskytovat zaměstnancům také další plnění. Pro tato plnění poskytovaná zaměstnavatelem navíc ke mzdě či platu se vžil výraz zaměstnanecké výhody nebo jednoduše benefits.” Babicová, Bláha, Kaňáková (2000, s. 140) říkají, že „zaměstnanecké výhody jsou součástí systému odměňování. Jde o nepřímou formu odměňování, jež zaměstnavatel poskytuje nad rámec zákonem stanovených dávek.” Rozsah nabídky zaměstnaneckých výhod je závislý na výši finančních prostředků vyčleněných pro tyto účely. Armstrong (2009) pohlíží na benefits jako opatření zaměstnavatele určené pro jeho zaměstnance, které svým způsobem zlepšují blahobyt těchto pracovníků.

Zaměstnanecké výhody slouží výhradně osobním potřebám pracovníků, mají za cíl zvyšovat jejich oddanost organizaci a demonstrují to, že jejich zaměstnavatelé pečují o jejich blahobyt a pohodu. Ne všem zaměstnavatelům jde o blahobyt zaměstnanců, ale stejně jako těm, kterým o to jde, nabízejí zaměstnanecké výhody, aby si zajistili konkurenceschopnost svého celkového souboru hmotných odměn (Armstrong, 2009).

Některé zaměstnanecké výhody jsou pro zaměstnance povinné, některé si naopak mohou zvolit podle svého uvážení. Některé jsou zcela bezplatné, na jiné si naopak připlácí. „Jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. Protože existují rozdíly v preferencích pracovníků, organizace začaly nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků” (Koubek, 2007, s. 320,321). Tento volitelný systém zaměstnaneckých výhod (někdy se mu říká „cafeteria systém”) umožňuje pracovníkům zvolit si v rámci stanovených peněžních limitů svůj soubor výhod. Systémy mohou umožňovat volbu v rámci zaměstnaneckých výhod nebo naopak volbu mezi výhodami. Velikou výhodou je možnost volby toho, jaké výhody zaměstnanci podle svých potřeb chtějí a pro zaměstnavatele v tom, že ušetří peníze za výhody, které nikdo nechce nebo nepotřebuje (Armstrong, 2007).

Armstrong (2007, s. 595) popisuje cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod:

- „poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky;
- uspokojovat osobní potřeby pracovníků;
- posilovat oddanost a vědomí závazků pracovníků vůči organizaci;
- poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny.”

Podle Armstronga (2007) lze hlavní typy zaměstnaneckých výhod lze rozdělit do následujících kategorií:

- Penzijní připojištění je všeobecně považováno za jednu z nejdůležitějších zaměstnaneckých výhod. Stále více zaměstnavatelů v dnešní době využívá tuto formu zaměstnaneckých výhod.
- Osobní benefity jsou výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny. Patří sem zejména nemocenské pojištění, zdravotní pojištění, úrazové nebo životní pojištění.
- Finanční výpomoc, jedná se o různé půjčky, finanční výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby produkované nebo poskytované podnikem.
- Osobní potřeby jsou oprávnění, která vznikají v průběhu pracovní činnosti a jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami. Jedná se například o dovolenou na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti při jejich nemoci, přerušení kariéry (z důvodu studia či mateřství) a poté návrat ke stejné práci, poradenství při odchodu do důchodu, ale také finanční poradenství a osobní poradenství v době osobní krize zaměstnance, posilovny, rekreační zařízení.
- Podnikové automobily a pohonné hmoty je mezi zaměstnanci jedna z nejoblíbenějších zaměstnaneckých výhod, protože soukromé náklady na provoz a udržování vozidla se každým rokem zvyšují velkým tempem. Pro zaměstnavatele je nevýhoda, že automobily jsou nyní mnohem výrazněji zdaňovány.
- Další výhody, které zvyšují životní a pracovní úroveň pracovníků, jako jsou dotované stravování ve formě stravenek či v některých větších firmách mají

k dispozici přímo jídelny, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh a služební mobilní telefony a kreditní karty.

- Nehmotné výhody jsou charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života zaměstnanců a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán.

2.3.2 Obsah práce

Abeceda personalisty (2011) uvádí, že obsah práce „je výrazem označujícím souhrn pracovních operací, pracovního chování, povinností, vztahů a odpovědnosti zaměstnance na určitém pracovním místě. Šířeji je chápán včetně kvalifikace požadované pro výkon práce, podnětů pro výkon práce a vnitřního uspokojení pracovníka. Toto pojetí se někdy označuje jako charakter práce.”

Berdnová a Nový (2007) na obsah práce pohlízejí jako na další významný faktor stimulace. Zde si však musíme uvědomit, že stimulační aspekt vlastní činnosti není u všech pracovníků stejně účinný. Většina těch, kteří jsou výrazněji orientováni na obsah činnosti, se od sebe liší tím, že některý aspekt je oslovuje více a jiný naopak méně.

2.4 Techniky zkoumání motivace

2.4.1 Dotazníkový průzkum

Dotazník je nástroj pro získávání dat a informací, prostřednictvím dotazování osob. Otázky, které obsahuje, mohou být uzavřené nebo otevřené. Důležitým předpokladem objektivity dotazníku je správná volba otázek, výběr respondentů, míra návratnosti dotazníků a ověřování spolehlivosti odpovědí prostřednictvím kontrolních otázek. Důležitým motivačním faktorem zaměstnanců je důvěra spojená s tím, že z provedených zjištění budou vyvozeny odpovídající závěry a opatření (Urban, 2004).

Dotazníky nejčastěji obsahují otázky vztahující se k cílům práce. Dotazníky, sloužící ke zjišťování kvalitativních údajů od zaměstnanců, jako například pracovní motivace a spokojenost, slouží k ověřování efektivity a výsledků řízení lidí v organizaci. Předpokladem objektivity těchto dotazníkových šetření je zpravidla zajištění jejich anonymity (Urban, 2004).

Výhodou dotazníkové metody je to, že umožňuje získat informace od mnoha pracovníků v relativně krátkém časovém úseku. Používá se proto v situacích, kdy je potřeba

shromáždit požadované množství informací v co nejkratším časovém úseku a v případě, že náklady jsou limitujícím faktorem (Koubek, 2007).

Otázky v dotazníku dělíme na tři základní typy:

- otevřené – umožňuje respondentovi volnou tvorbu své odpovědi,
- uzavřené – respondent má na výběr z několika variant odpovědí,
- polootevřené – jedná se o kombinaci obou předchozích typů, polootevřená otázka vznikne přidáním variant jiné do uzavřené otázky a umožní respondentovi volně vyjádřit svůj názor.

Mezi speciální typy otázek patří baterie otázek a ta se zpravidla používá s hodnotící škálou, dále filtrační otázky, projektivní otázky a otázky na lži-faktor.

3 Charakteristika firmy MACTE spol. s r.o.

Společnost MACTE spol. s r.o. se sídlem v Šumperku, ulice Lautnerova 3171/4 vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 16. 11. 1992. Zabývá se kompletními dodávkami pracovních ochranných pomůcek a doplňujícího sortimentu.

Společnost disponuje základním kapitálem ve výši 3 720 000,- Kč. Statutární orgán společnosti tvoří 3 jednatele, kteří jednají jménem společnosti samostatně v plném rozsahu.

Na trhu firma působí již dlouho a má proto dostatek zkušeností i kontaktů s předními výrobci a dodavateli pracovních ochranných pomůcek jak z tuzemska, tak i ze zahraničí. Získané zkušenosti jsou předpokladem úspěšné spolupráce se všemi partnery, a zároveň umožňují společnosti poskytovat požadované služby ve vysoké kvalitě a v krátkých dodacích termínech. Firma se snaží sortiment nabízeného zboží i služeb neustále rozšiřovat a vylepšovat, což je nezbytným předpokladem dalšího rozvoje firmy.

Zboží, které firma nabízí, je rozděleno do těchto hlavních skupin:

- pracovní obuv
- pracovní rukavice
- pracovní oblečení
- prostředky na ochranu hlavy
- drogerie, hygiena a ostatní.

Firma je flexibilní a na základě poptávky je schopna zajistit i položky, které dosud v její nabídce nejsou. Součástí firmy je i vlastní krejčovská dílna. Jako přímý výrobce je tedy schopna ušít pracovní oděvy na zakázku, včetně jejich označení firemním logem. Pro náročnější zákazníky zde existuje možnost pronájmu pracovního oblečení včetně souvisejícího kompletního servisu. Všichni zaměstnanci jsou připraveni postarat se o splnění požadavků jak menších zákazníků (prostřednictvím maloobchodu), tak větších firem. Firma je orientovaná na zákazníka a jejím cílem je spokojenost každého z nich. V roce 2004 byla firma úspěšně certifikována dle ČSN EN ISO 9001.

3.1 Analýza vybraných stimulů

Jelikož se jedná o firmu s malým počtem zaměstnanců, práce je zaměřena na vybrané stimuly, které se v dané firmě vyskytují a měli by mít největší vliv na motivaci či naopak demotivaci zaměstnanců. Patří mezi ně mzda, zaměstnanecké výhody – benefity a

v neposlední řadě obsah práce. Sekundární data byla získána na základě rozhovoru s jedním ze spolumajitelů MACTE spol. s r.o.

3.1.1 Obsah práce

Ve firmě MACTE spol. s r.o. je zaměstnáno 11 zaměstnanců na plný úvazek a 3 zaměstnanci na částečný úvazek. Tito zaměstnanci pracují na následujících pracovních pozicích:

- řidič – Jeho hlavním úkolem je rozvážka zboží ke klientům. Zajišťuje také dovoz materiálu od dodavatelů. V případě dovolené či z jiného důvodu pracovní indispozice jiného zaměstnance mají v popisu práce vykonávat pomocné práce ve skladu či maloobchodě.
- obchodní zástupce – Pracovní náplní je především hledání nových klientů a s tím související prezentace výrobků, uzavírání objednávek a správa pohledávek. Starost o klienty stávající a reprezentace společnosti a prodejní politiky zákazníkům a veřejnosti. Usilování o neustále zlepšování jména a image společnosti na trhu.
- skladník – Hlavním úkolem skladníka je příjem a výdej zboží ve skladu, dále kontrola zboží ve skladu, vychystávání objednávek pro zákazníky firmy MACTE spol. s r.o. a objednání zboží u dodavatelů. Je zodpovědný za vedení skladu.
- prodavačka – Její hlavní pracovní náplní je starost o zákazníky, kteří přijdou do maloobchodu, poradenství a doplňování zboží.
- účetní – Vedení podvojného účetnictví a fakturace, sledování závazků a pohledávek a kontrola správnosti účetní dokumentace.

3.1.2 Mzda

O mzdách a odměnách ve firmě MACTE spol. s r.o. rozhodují 3 spolumajitelé poměrným dílem. Všichni zaměstnanci pobírali minulý rok základní mzdu a prémie. Základní mzda je pevně daná podle pracovní pozice. Začátkem každého roku dochází k vyhodnocení situace, hospodaření za předcházející rok a mzdy mohou být upraveny v závislosti na těchto výsledcích.

Prémie jsou vypláceny v nepravidelných intervalech na základě hospodářských výsledků firmy a v závislosti na období, kdy má firma dostatek zakázek a zaměstnanci musí pracovat

více, než je obvyklé. Jestliže firma za předcházející rok měla dobrý hospodářský výsledek, tak začátkem dalšího roku dostanou všichni zaměstnanci jednorázovou odměnu. Prémie jsou vypláceny také v závislosti na období, kdy zaměstnanci vykazují větší pracovní úsilí – v tomto případě zaměstnanci obdrží následující měsíc ke své základní mzdě prémii, která se pohybuje řádově od 500 – 2000 Kč.

V případě, že zaměstnanec musí pracovat mimo smluvně stanovenou pracovní dobu, zaměstnavatel mu vyjde vstříc v situaci, kdy si zaměstnanec potřebuje vyřídit nějaké soukromé záležitosti v pracovní době a uvolní ho na dobu, kterou si zaměstnanec odpracoval navíc, popřípadě to vyřeší případnými odměnami. Jedná se především o práci přesčas. Ve svátky se nepracuje, stejně jako v noci či o víkendech.

Zvýšení či snížení mezd a veškeréémie a odměny se týkají všech zaměstnanců bez rozdílů pracovní pozice. Pouze obchodní zástupci a prodavačky na maloobchodě dostávají provize v závislosti na obratech a souvisejících ziscích, které pro firmu zajistili.

3.1.3 Zaměstnanecké výhody

Společnost poskytuje svým zaměstnancům následující zaměstnanecké výhody. Stravenky dostávají všichni zaměstnanci každý měsíc formou poukázek. Všichni zaměstnanci mají také právo na nákup zboží MACTE spol. s r.o. za nákupní ceny. V průměru jednou za půl roku je pořádána společná akce pro všechny zaměstnance, kterou platí firma. Jedná se především o víkendový pobyt na horách nebo návštěvu vinného sklípku či bowling aj. V sídle firmy mají všichni zaměstnanci k dispozici bezplatně automat na kávu a čaj, popřípadě si mohou vzít nealkoholické nápoje, které jsou momentálně k dispozici. Firemní mobilní telefony mají všichni, kteří vyjíždí různě ven z firmy, jinak řečeno všichni kromě prodavaček a účetní a samozřejmě se nerozlišují soukromé a pracovní hovory. Firemní automobil mají řidiči a obchodní zástupce, ale mohou je teoreticky využívat po domluvě všichni. Podobně jako s mobilními telefony se nerozlišují pracovní a soukromé cesty.

4 Analýza motivace ve firmě MACTE spol. s r.o.

Tato kapitola je zaměřena na analýzu motivace ve firmě MACTE spol. s r.o. a ověření si, jak vybrané stimulační aspekty ovlivňují sílu motivace zaměstnanců a jejich pracovní chování. Analýza motivace bude provedena dotazníkovým šetřením, jelikož se jedná o rychlou a levnou záležitost.

4.1.1 Dotazník

Dotazník se skládá ze 17 otázek. Vyšel jsem z teoretické části a informací z firmy při sestavení dotazníku. Byl sestaven z důvodu získání názorů zaměstnanců na danou problematiku, která je řešena v bakalářské práci v souvislosti cíli práce. Konkrétně se jedná o názory na vybrané stimuly a spokojenost s nimi. Celý dotazník je uveden v příloze č. 2.

Jak už bylo uvedeno, dotazník se skládá ze 17 otázek. Většina otázek je uzavřených a zaměstnanci měli možnost volit většinou ze 4 odpovědí. Polovina odpovědí byla pozitivních a druhá polovina negativních, neutrální odpověď nebyla nabízena. Pouze otázky č. 16, 17 byly otevřené a zaměstnanci se mohli podrobněji vyjádřit k danému tématu. Otázky na věk, pohlaví či na odpracovanou dobu ve firmě nebyly uvedeny, aby byla dodržena anonymita.

U prvních 4 otázek byla zjišťována spokojenost s prací, kterou ve firmě vykonávají, dále spokojenost s pracovními podmínkami na pracovišti, s pracovní dobou a s náročností práce. Na tyto otázky navazovala otázka č. 5, která měla zjistit, zda někdy uvažovali o odchodu z firmy. U otázky č. 6 měli zaměstnanci zhodnotit, zda se cítí být dostatečně motivováni k vykonávané práci. U otázky č. 7, která se týká důležitosti motivačních faktorů, měli zaměstnanci na stupnici 1- nejdůležitější až 5- nejméně důležitá, ohodnotit vybrané faktory. Otázky č. 8,9,10 se týkají mzdy. Nejprve měl zaměstnanec vyjádřit spokojenost se základní složkou mzdy a poté ohodnotit, zda si myslí, že mzda odpovídá práci, kterou ve firmě vykonává a odpovídá mzdě pracovníka na stejné pracovní pozici na českém trhu práce. Otázka č. 11 se týká spokojenosti s prémie, které zaměstnanci dostávají na základě pracovního výkonu. Otázky č. 12,13,14,15,16 jsou zaměřeny na zaměstnanecké výhody. Konkrétně u otázky č. 12, jestli vědí, jaké benefity jim firma poskytuje. U otázky č. 13 a 14 měli určit právě jeden benefit, který je pro ně nejdůležitější a naopak nejméně důležitý. Mohli si vybírat ze všech zaměstnaneckých výhod, které jim firma v tuto chvíli nabízí. Otázka č. 15 je zaměřena na spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami jako celkem. U otázky č. 16 se mohli vyjádřit k benefitům, které nejsou poskytovány, ale zaměstnancům

chybějí a přáli by si, aby je firma nabízela. Otázka č. 17 se týká jakýchkoliv připomínek k danému tématu, zaměstnanci se mohli volně rozepsat.

4.1.2 Respondenti

Jako respondenti byli po domluvě s vedením firmy vybráni všichni zaměstnanci společnosti MACTE spol. s r.o. Konkrétně se jedná o 11 zaměstnanců pracujících na plný úvazek a o 3 zaměstnance pracující na částečný úvazek. Zaměstnanci ve společnosti MACTE spol. s r.o. pracují na pozicích obchodní zástupce, prodavač/ka, účetní, skladník. Dotazník byl vytvořen a předán majiteli firmy v měsíci dubnu roku 2012. Majitel poté rozdal dotazník příslušným zaměstnancům k vyplnění a vysvětlil jim význam předkládaného dotazníku. Výsledky byly zpracovány na základě informací a údajů uvedených v dotazníku.

4.1.3 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu

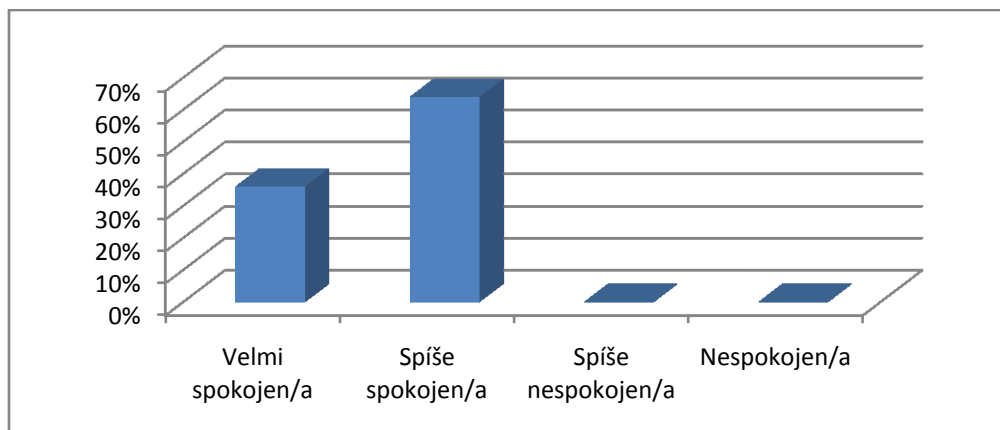
V následující části budou představeny konkrétní výsledky dotazníkového šetření. Jednotlivé výstupy budou řazeny přesně podle otázek, jak jsou seřazeny v dotazníku. Informace a údaje z dotazníku byly zpracovány v programu Microsoft Excel. Byly využity tyto statistické údaje: absolutní četnost a relativní četnost. Výsledky byly zpracovány do tabulek a poté i graficky.

Otázka č. 1 – Jste spokojen s prací, kterou ve firmě vykonáváte?

Tab. č. 4.1 Spokojenost s prací

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen/a	5	36%
Spíše spokojen/a	9	64%
Spíše nespokojen/a	0	0%
Nespokojen/a	0	0%

Graf č. 4.1 Spokojenost s prací



Otázka č. 1 zjišťuje spokojenost s prací, kterou ve firmě zaměstnanci vykonávají. Jak je možno vyčíst z grafu č. 4.1 a z tabulky č. 4.1, tak velmi spokojených je 36% zaměstnanců. Možnost spíše spokojeno uvedlo 64% zaměstnanců. Ve firmě nepracuje žádný zaměstnanec, který by byl se svou prací nespokojen. To je pro firmu pozitivní výsledek, protože všichni zaměstnanci jsou s vykonávanou prací spokojeni.

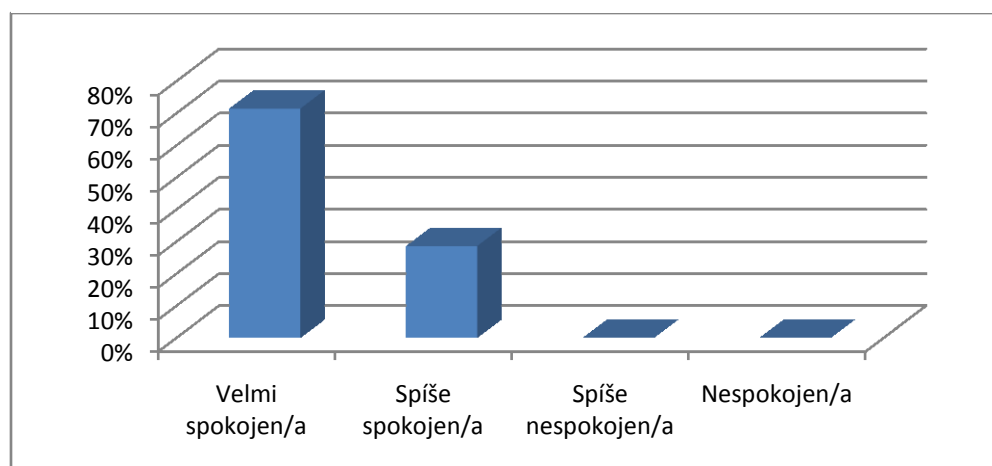
Otázka č. 2 – Jste spokojen s pracovními podmínkami na pracovišti?

Jak uvádí Herzbergova dvoufaktorová teorie, tak pracovní podmínky patří mezi nejvýznamnější hygienické faktory. To jsou faktory, které když jsou v rozporu s požadavky pracovního místa, tak způsobují nespokojenost zaměstnanců.

Tab. č. 4.2 Spokojenost s pracovními podmínkami

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen/a	10	71%
Spíše spokojen/a	4	29%
Spíše nespokojen/a	0	0%
Nespokojen/a	0	0%

Graf č. 4.2 Spokojenost s pracovními podmínkami



Otázka č. 2 zjišťuje spokojenost s pracovními podmínkami na pracovišti. Jak je možno vyčíst z grafu č. 4.2 a tabulky č. 4.2, tak možnost velmi spokojeno uvedlo 71% dotázaných. Spíše spokojeno s pracovními podmínkami je 29% zaměstnanců a nenašel se žádný zaměstnanec, který by byl nespokojen s pracovními podmínkami. Z tohoto výsledku je možné vyčíst, že s tímto faktorem je ve firmě dobře zacházeno. Výsledek je možná ovlivněn tím, že si firma nedávno postavila nové moderní sídlo s nejnovějšími technologiemi, kde mají zaměstnanci vše potřebné k výkonu práce.

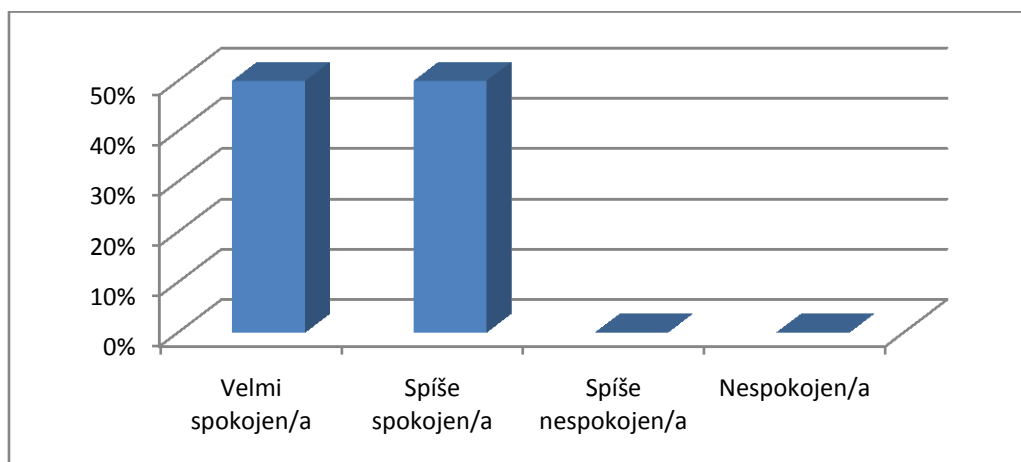
Otázka č. 3 – Jste spokojen/a s pracovní dobou?

Pracovní doba podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie patří také mezi nejvýznamnější hygienické faktory a je to tedy faktor, s kterým musí být zacházeno obezřetně, aby nedošlo k nespokojenosti zaměstnanců. Zaměstnanci ve společnosti MACTE spol. s r.o. mají stálou pracovní dobu od pondělí do pátku, což považují za velkou výhodu, protože mají dostatek času na odpočinek a relaxaci.

Tab. č. 4.3 Spokojenost s pracovní dobou

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen/a	7	50%
Spíše spokojen/a	7	50%
Spíše nespokojen/a	0	0%
Nespokojen/a	0	0%

Graf č. 4.3 Spokojenost s pracovní dobou



Otázka č. 3 zjišťuje u zaměstnanců společnosti MACTE spol. s r.o. spokojenost s pracovní dobou. 50% zaměstnanců je velmi spokojeno s jejich pracovní dobou a 50% spíše spokojeno, což znamená, že se nenašel zaměstnanec, který by byl nespokojen. Na tomto výsledku se určitě podepsal fakt, že zaměstnanci mají pevně stanovenou pracovní dobu, přesčas musí pracovat minimálně a o víkendech se nepracuje.

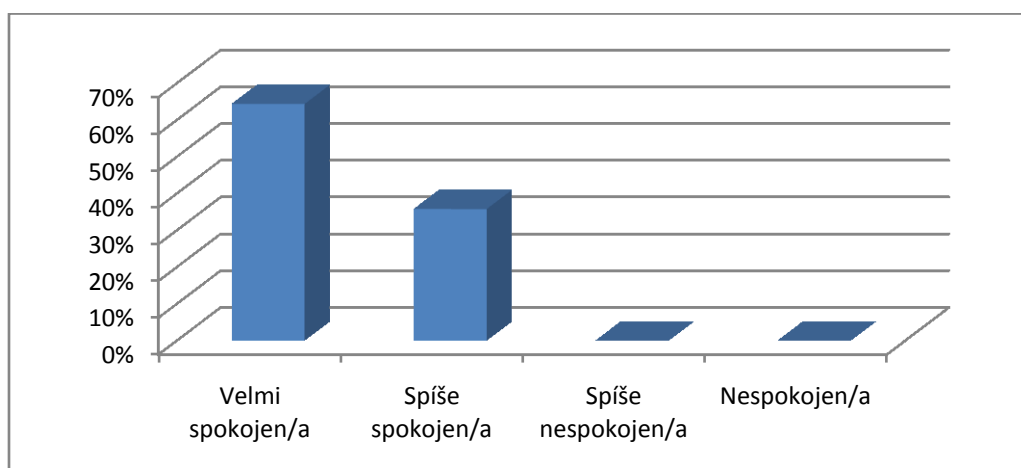
Otázka č. 4 – Jste spokojen s náročností práce?

Mnoho lidí se domnívá, že čím náročnější práce, tak tím nižší bude spokojenost. Jenže toto tvrzení nemusí vždy platit. Zaměstnanec může mít lehkou práci a může být také nespokojen. Závisí to na mnoha faktorech.

Tab. č. 4.4 Spokojenost s náročností práce

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen/a	9	64%
Spíše spokojen/a	5	36%
Spíše nespokojen/a	0	0%
Nespokojen/a	0	0%

Graf č. 4.4 Spokojenost s náročností práce



Otázka č. 4 se týká spokojenosti či nespokojenosti s náročností práce. Už na první pohled je zřejmé, že všichni zaměstnanci jsou spokojeni s náročností vykonávané práce ve firmě. Konkrétně 64% zaměstnanců uvedlo, že je velmi spokojeno s náročností práce a 36% zaměstnanců uvedlo, že je spíše spokojeno s náročností práce. Takto pozitivní výsledek je nejspíše zapříčiněn tím, že většina zaměstnanců pracuje ve vnitřních prostorách a věnují se méně náročným pracím, jako je balení a vybalování zboží, prodej zboží a nemusí se tedy nějak výrazně fyzicky namáhat.

Otázka č. 5 – Uvažoval jste někdy o odchodu z firmy?

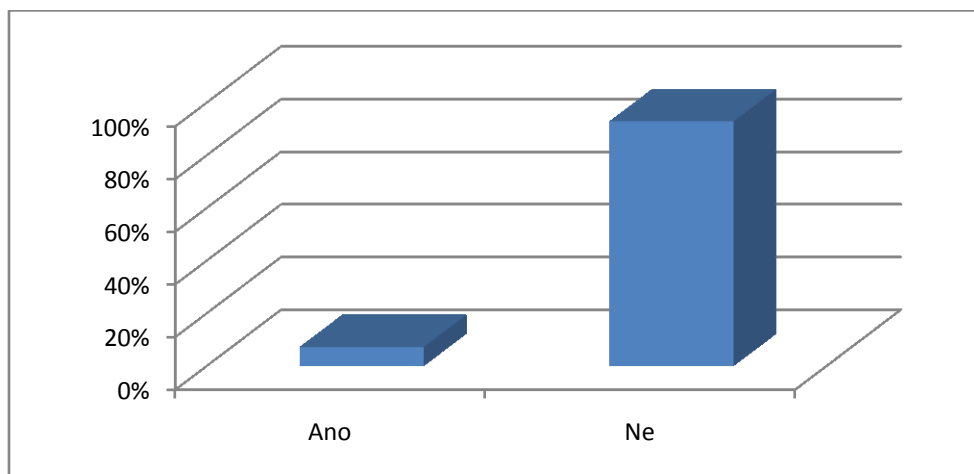
Teorie spravedlnosti uvádí, že zaměstnanec hodnotí, jestli je s ním spravedlivě zacházeno v porovnání s jinou podobnou skupinou lidí nebo jako s jinou odpovídající osobou. Pokud se zaměstnanec domnívá, že je s ním nespravedlivě zacházeno, může to vést až k jeho odchodu z firmy.

Podle Herzberga lze přání pracovníků dělit do dvou skupin. Jedna skupina chce rozvíjet vlastní odbornost a kvalifikaci, druhá skupina je naopak spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů. Pokud přání pracovníků nebudou naplněny, může to vést také k jejich odchodu.

Tab. č. 4.5 Uvažování zaměstnanců o odchodu z firmy

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	1	7%
Ne	13	93%

Graf č. 4.5 Uvažování zaměstnanců o odchodu z firmy



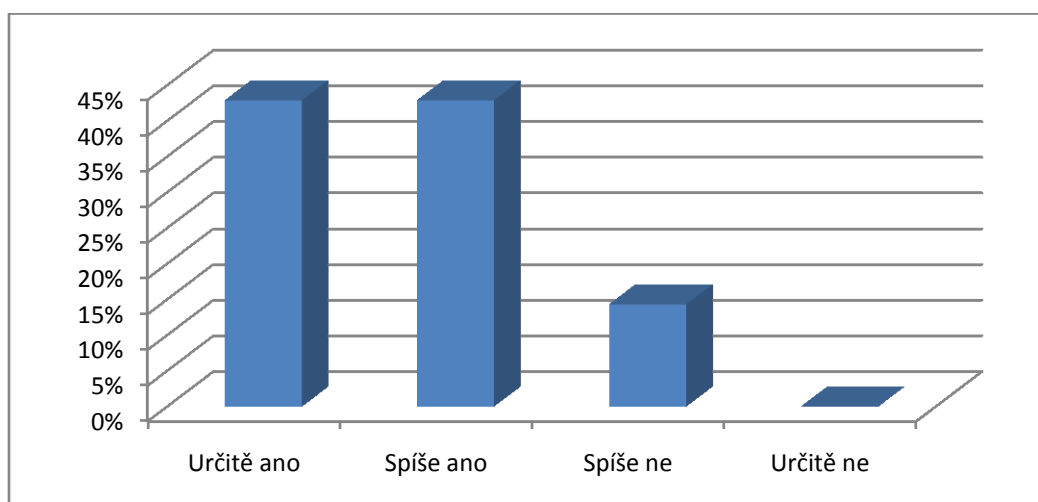
U otázky č. 5 se zajímáme o názor zaměstnanců, zda někdy chtěli odejít z jakéhokoliv důvodu z firmy. Pouze 1 zaměstnanec z celkového počtu 14 zaměstnanců uvedl, že někdy uvažoval nad odchodem z firmy. Naopak celých 93% zaměstnanců, což je přesně 13 zaměstnanců, nikdy nad odchodem z firmy neuvažovalo. Jedním z možných důvodů je vysoká nezaměstnanost na Šumpersku a hledání jiné práce je velmi obtížné. Navíc z předchozích výsledků můžeme vyčíst, že všichni zaměstnanci jsou spokojeni s prací, kterou ve firmě vykonávají a také jsou spokojeni s pracovními podmínkami, takže nemají mnoho důvodů nad uvažováním o odchodu.

Otázka č. 6 – Cítíte se být dostatečně motivován/a k vykonávané práci?

Tab. č. 4.6 Motivace zaměstnanců k vykonávané práci

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě ano	6	43%
Spíše ano	6	43%
Spíše ne	2	14%
Určitě ne	0	0%

Graf č. 4.6 Motivace zaměstnanců k vykonávané práci



Otázka č. 6 se zabývá názorem zaměstnanců, zda se cítí být dostatečně motivováni k vykonávané práci. Jak můžeme vyčíst z tabulky č. 4.6 a z grafu č. 4.6, tak 43% zaměstnanců říká, že se cítí být maximálně motivováni k vykonávané práci. Stejně tak 43% zaměstnanců uvedlo, že se cítí být motivováni, ale ne v takové míře. Pouhých 14% respondentů uvedlo, že se necítí být motivováni podle jejich představ. Tento názor může vycházet z nedostatku pocitu uznání, pochvaly či může být zapříčiněna nevhodně zvolenou skladbou zaměstnaneckých výhod, které firma poskytuje a spoustou jiných faktorů.

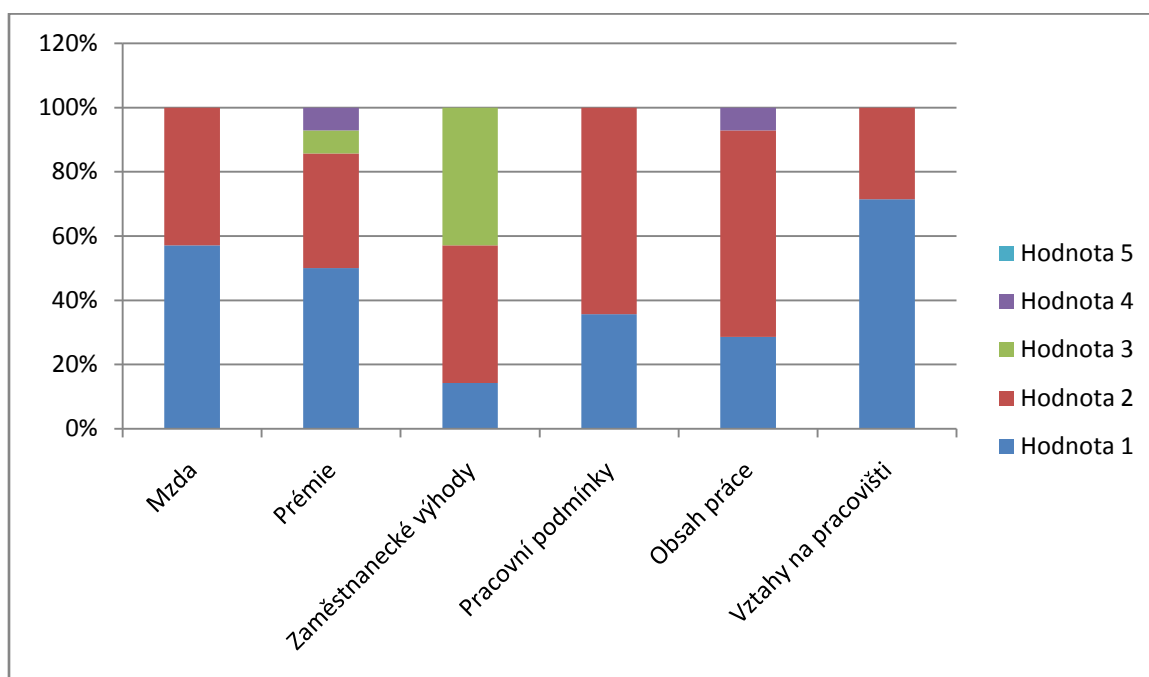
Otázka č. 7 – Které faktory jsou pro vás nejdůležitější?

Zaměstnanci měli ohodnotit vybrané faktory, které jsou pro ně nejdůležitější a naopak nejméně důležité na stupnici 1 – 5. 1 znamená nejdůležitější a 5 je nejméně důležitá. Konkrétně se jedná o faktory, jako je mzda, prémie, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, obsah práce a vztahy na pracovišti

Tab. č. 4.7 Důležitost faktorů

Faktory	Absolutní četnost					Relativní četnost				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Mzda	8	6	0	0	0	57%	43%	0%	0%	0%
Prémie	7	5	1	1	0	50%	36%	7%	7%	0%
Zaměstnanecké výhody	2	6	6	0	0	14%	43%	43%	0%	0%
Pracovní podmínky	5	9	0	0	0	36%	64%	0%	0%	0%
Obsah práce	4	9	0	1	0	29%	64%	0%	7%	0%
Vztahy na pracovišti	10	4	0	0	0	71%	29%	0%	0%	0

Graf č. 4.7 Důležitost faktorů



Otázka č. 7 se zabývá důležitostí jednotlivých faktorů z hlediska pohledu zaměstnanců. Z tabulky č. 4.7 a z grafu č. 4.7 vyplývá, že pro zaměstnance společnosti MACTE spol. s r.o. jsou nejdůležitější vztahy na pracovišti. Tuto možnost uvedlo 71% zaměstnanců. Herzberg zařazuje vztahy na pracovišti mezi nejvýznamnější hygienické faktory. Druhým nejdůležitějším faktorem jsou mzdy. Tuto možnost uvedlo 57% zaměstnanců. Dalším nejdůležitějším faktorem jsou prémie, následují pracovní podmínky, obsah práce a nejméně důležitým jsou zaměstnanecké výhody

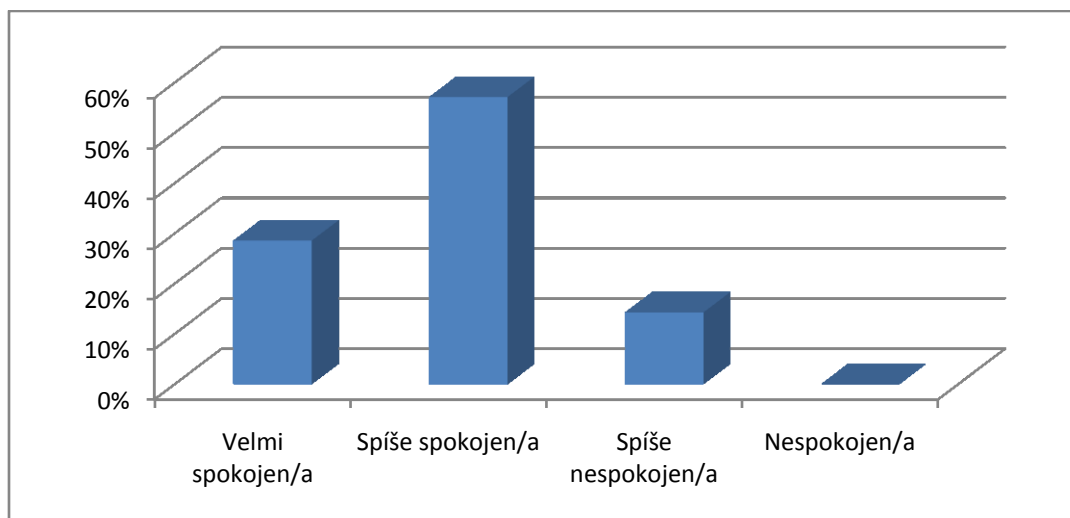
Otázka č. 8 – Jste spokojen se základní složkou mzdy?

Herzberg uvádí, že mzda patří mezi deset nejvýznamnějších udržovacích faktorů. Pokud je se mzdou zaměstnance špatně zacházeno, může to vyvolat nespokojenost, která může v nejhorším případě vyústit až v odchod z firmy. Jak vyplynulo z otázky č. 7 tak mzdu berou zaměstnanci společnosti MACTE spol. s r.o. jako jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů.

Tab. č. 4.8 Spokojenost se mzdou

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen/a	4	29%
Spíše spokojen/a	8	57%
Spíše nespokojen/a	2	14%
Nespokojen/a	0	0%

Graf č. 4.8 Spokojenost se mzdou



Otázka č. 8 se zabývá spokojeností či nespokojeností zaměstnanců se základní složkou mzdy. Jak je možno vidět na grafu č. 4.8 a v tabulce č. 4.8, tak velmi spokojeno se základní složkou mzdy je 29% zaměstnanců. Nejpočetnější skupinou jsou ti zaměstnanci, kteří jsou spíše spokojeni se svojí základní složkou mzdy. Je jich 57%. Naopak pouhých 14% zaměstnanců je spíše nespokojeno se svojí mzdou.

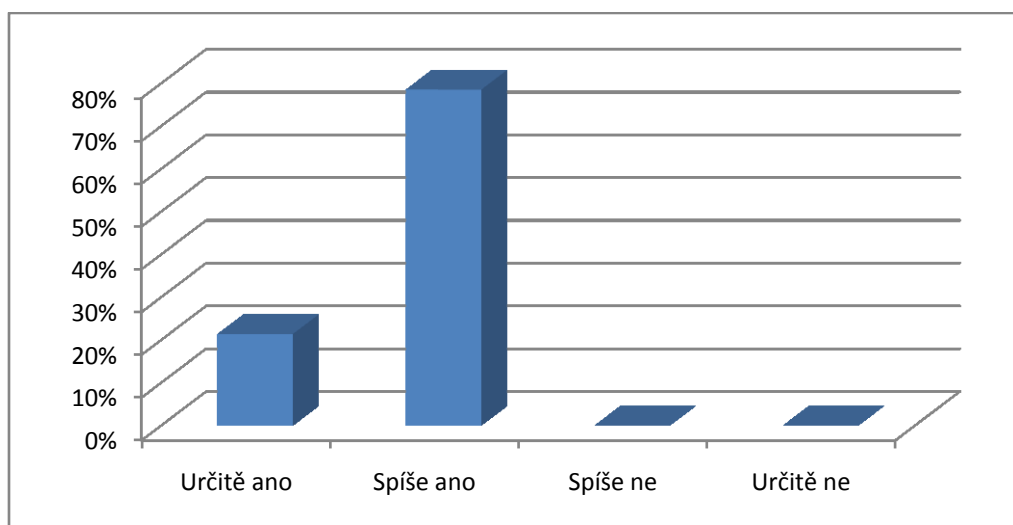
Otázka č. 9 – Domníváte se, že vaše mzda odpovídá práci, kterou vykonáváte?

Podle teorie spravedlnosti zaměstnanec očekává, že s ním bude spravedlivě zacházeno. Míru spravedlnosti je možné ocenit poměrem mezi „výnosy“ a „vklady“. Výnosem je v tomto případě např. mzda a vkladem je např. zkušenost, schopnost a vynaložené úsilí.

Tab. č. 4.9 Poměr mzdy a práce

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě ano	3	21%
Spíše ano	11	79%
Spíše ne	0	0%
Určitě ne	0	0%

Graf č. 4.9 Poměr a mzdy práce



Otázka č. 9 je zaměřena na názor zaměstnanců, zda se domnívají, že jejich mzda odpovídá práci, kterou ve firmě vykonávají. 21% zaměstnanců se domnívá, že jejich mzda určitě odpovídá práci, kterou ve firmě vykonávají. 79% zaměstnanců si myslí, že jejich mzda spíše odpovídá práci, kterou vykonávají. Na druhou stranu se nenašel zaměstnanec, který by si myslel, že jeho mzda neodpovídá práci, kterou vykonává a to je pro firmu určitě pozitivní signál.

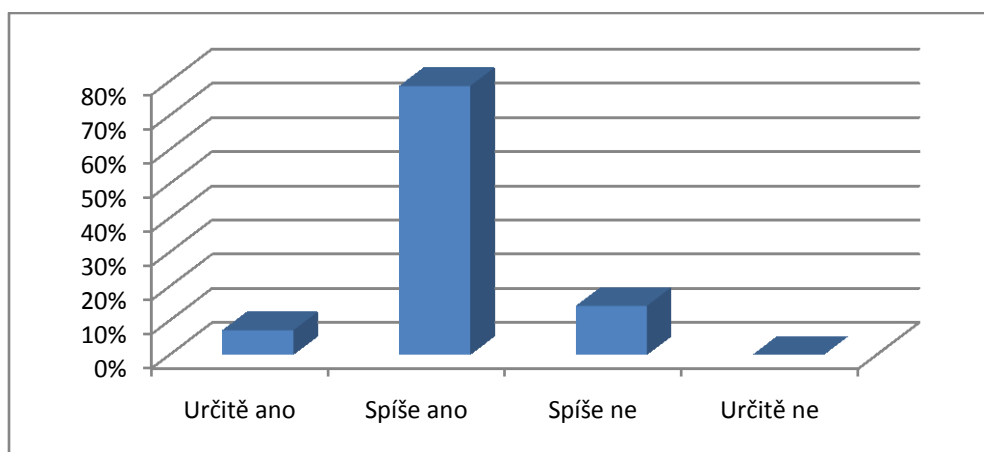
Otázka č. 10 – Myslíte si, že vaše mzda odpovídá mzdě pracovníka na stejné pracovní pozici na českém trhu práce?

Pokud se zaměstnanec domnívá, že není dostatečně zaplacen ve srovnání s jiným zaměstnancem na obdobné pozici v jiné firmě v jakémkoliv koutu naší země, může to vést k jeho demotivaci a s tím souvisejícím sníženým výkonem pracovní činnosti.

Tab. č. 4.10 Odpovídající mzda na českém trhu práce

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě ano	1	7%
Spíše ano	11	79%
Spíše ne	2	14%
Určitě ne	0	0%

Graf č. 4.10 Odpovídající mzda na českém trhu práce



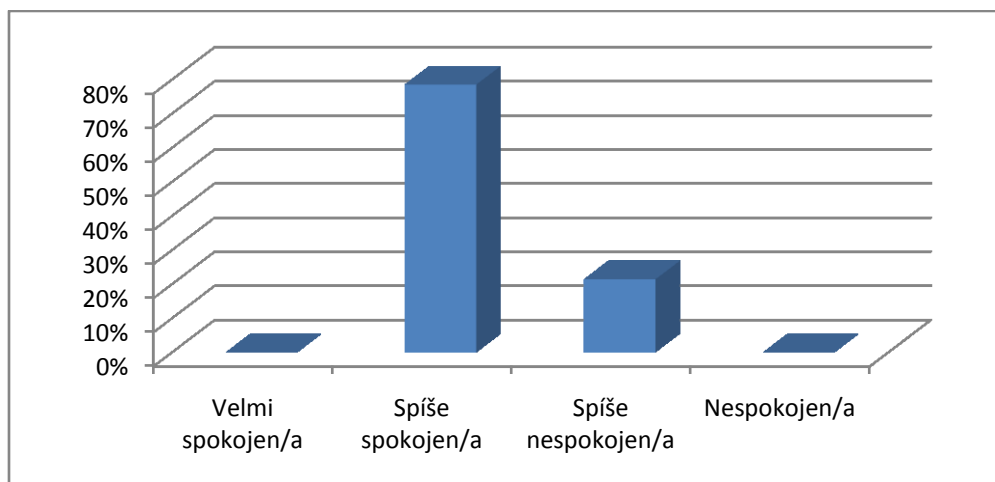
Otázka č. 10 se zaměřuje na názor zaměstnanců, zda se domnívají, že jejich mzda odpovídá mzdě pracovníka na stejné pracovní pozici na českém trhu práce. Z grafu č. 4.10 a z tabulky č. 4.10 vyplývá, že jeden zaměstnanec se domnívá, že jeho mzda určitě odpovídá mzdě jiného pracovníka na stejné pracovní pozici. 79% zaměstnanců se zase myslí, že jejich mzda spíše odpovídá mzdě jiného pracovníka a naopak 14% zaměstnanců se domnívá, že jejich mzda neodpovídá mzdě jiného pracovníka na stejné pracovní pozici v jiné firmě.

Otázka č. 11 – Jste spokojeni s prémie, které dostáváte na základě vašeho pracovního výkonu?

Jak už bylo zmíněno, tak zaměstnanci společnosti MACTE spol. s r.o. dostávají prémie na základě zvýšeného pracovního výkonu v důsledku zvýšeného počtu zakázek a také jednou ročně na základě hospodářského výsledku firmy. Jak už vyplynulo z otázky č. 7, tak prémie bere 50% zaměstnanců jako jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů.

Tab. č. 4.11 Spokojenost s prémie

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen/a	0	0%
Spíše spokojen/a	11	79%
Spíše nespokojen/a	3	21%
Nespokojen/a	0	0%

Graf č. 4.11 Spokojenost prémie

Otázka č. 11 se týká spokojenosti či nespokojenosti s vyplácenými prémie na základě pracovního výkonu. Nenašel se zaměstnanec, který by byl absolutně spokojený s vyplácenými prémie. Spíše spokojeno je 79% zaměstnanců, což značí, že vyplácené prémie jsou v dostatečné výši v rámci finančních možností podniku. Naopak 3 zaměstnanci jsou spíše nespokojeni s vyplácenými prémie, což může být zapříčiněno mnoha faktory.

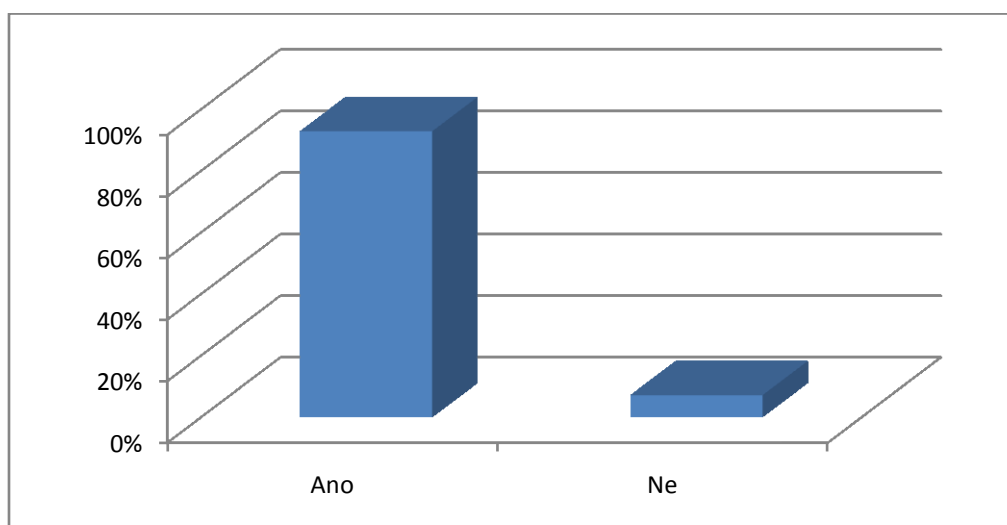
Otázka č. 12 – Víte, jaké zaměstnanecké výhody vám firma poskytuje?

Z otázky č. 7 vyplývá, že zaměstnanecké výhody patří k důležitým motivačním faktorům. Škála poskytovaných zaměstnaneckých výhod může být široká a je proto dobré, aby zaměstnanci byli informováni, co jim zaměstnavatel může nabídnout.

Tab. č. 4.12 Informovanost o zaměstnaneckých výhodách

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	13	93%
Ne	1	7%

Graf č. 4.12 Informovanost o zaměstnaneckých výhodách



U otázky č. 12 bylo cílem zjistit, zda zaměstnanci vědí, jaké benefity jim firma poskytuje. Jak je možno vyčíst z grafu č. 4.12 a tabulky č. 4.12, tak valná většina zaměstnanců má přehled, jaké zaměstnanecké výhody jim firmy poskytuje. Konkrétně se jedná o 93%. Pouze jeden zaměstnanec společnosti MACTE spol. s r.o. nemá přehled o tom, jaké zaměstnanecké výhody mu firma poskytuje. Tento výsledek je pro firmu velmi pozitivní, jde vidět, že zaměstnanci jsou informováni o benefitech, na které mají nárok. Na druhou stranu, ale musí být zmíněno, že se jedná o firmu s malým počtem zaměstnanců a v takovýchto firmách je informovanost obecně vyšší.

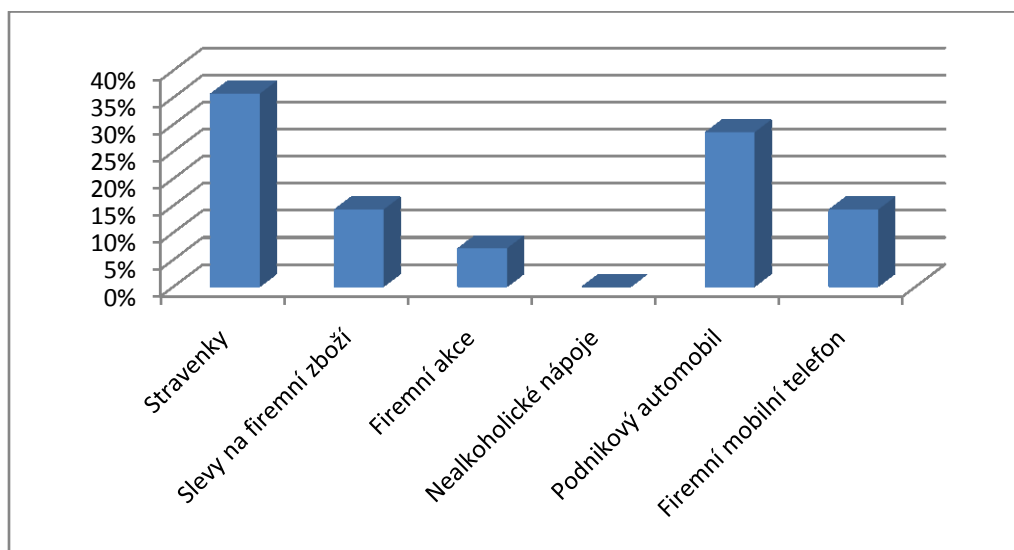
Otázka č. 13 – Který z benefitů je pro vás nejdůležitější?

Zaměstnanci měli určit, který z poskytovaných benefitů je pro ně nejdůležitější.

Tab. č. 4.13 Nejdůležitější benefit

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Stravenky	5	36%
Slevy na firemní zboží	2	14%
Firemní akce	1	7%
Nealkoholické nápoje	0	0%
Podnikový automobil	4	29%
Firemní mobilní telefon	2	14%

Graf č. 4.13 Nejdůležitější benefit



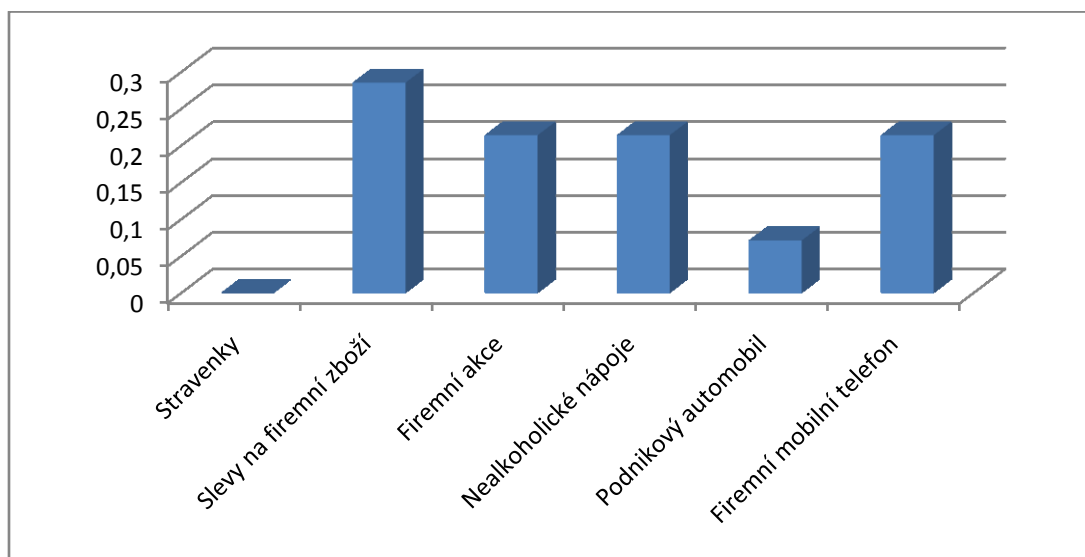
Otázka č. 13 je zaměřena na nejdůležitější benefit z hlediska zaměstnanců. Nejdůležitějším benefitem pro zaměstnance společnosti MACTE spol. s r.o. jsou stravenky. Tuto možnost uvedlo 36% zaměstnanců. Následuje možnost využívat podnikový automobil i pro soukromé účely. Tento benefit označilo jako nejdůležitější 29% zaměstnanců. Dalšími nejdůležitějšími benefity jsou slevy na firemní zboží a firemní mobilní telefon. Takto se vyjádřilo shodně 14% zaměstnanců. Firemní akce je nejdůležitější pro 1 zaměstnance. Naopak nealkoholické nápoje na pracovišti zdarma nikoho neoslovili, nebo tento benefit berou jako samozřejmost. Pro firmu je pozitivní, že škála odpovědí je pestrá a není jeden benefit, který by výrazněji vedl u většiny zaměstnanců. Z tohoto vyplývá, že zaměstnanci mají z čeho vybírat a to zvyšuje jejich spokojenost.

Otázka č. 14 – Který z benefitů je pro vás nejméně důležitý?

Tab. č. 4.14 Nejméně důležitý benefit

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Stravenky	0	0%
Slevy na firemní zboží	4	30%
Firemní akce	3	21%
Nealkoholické nápoje	3	21%
Podnikový automobil	1	7%
Firemní mobilní telefon	3	21%

Graf č. 4.14 Nejméně důležitý benefit



Otázka č. 14 je zaměřena na nejméně důležitý benefit z hlediska zaměstnanců. Jak je možno vyčíst z grafu č. 4.14 a tabulky č. 4.14, tak nejméně důležitým benefitem je sleva na firemní zboží. Tuto možnost uvedlo 30% zaměstnanců. Jelikož se firma MACTE spol. s r.o. zabývá kompletním servisem v oblasti pracovních ochranných pomůcek a doplňujícího sortimentu, což nejsou produkty, které by se denně spotřebovávaly, zaměstnanci tedy této slevy využívají jen ve výjimečných případech. Dále zaměstnanci označili jako nejméně důležité benefity firemní akce, nealkoholické nápoje zdarma na pracovišti a firemní mobilní telefon. Tyto 3 zaměstnanecké výhody shodně uvedlo 21% dotázaných. Podnikový automobil je nejméně důležitý benefit pro 1 zaměstnance společnosti MACTE spol. s r.o. Stravenky neuvedl žádný ze zaměstnanců. V tomto případě se jedná o potvrzení mnoha průzkumů, podle kterých jsou stravenky v současné době jedním z nejoblíbenějších benefitů.

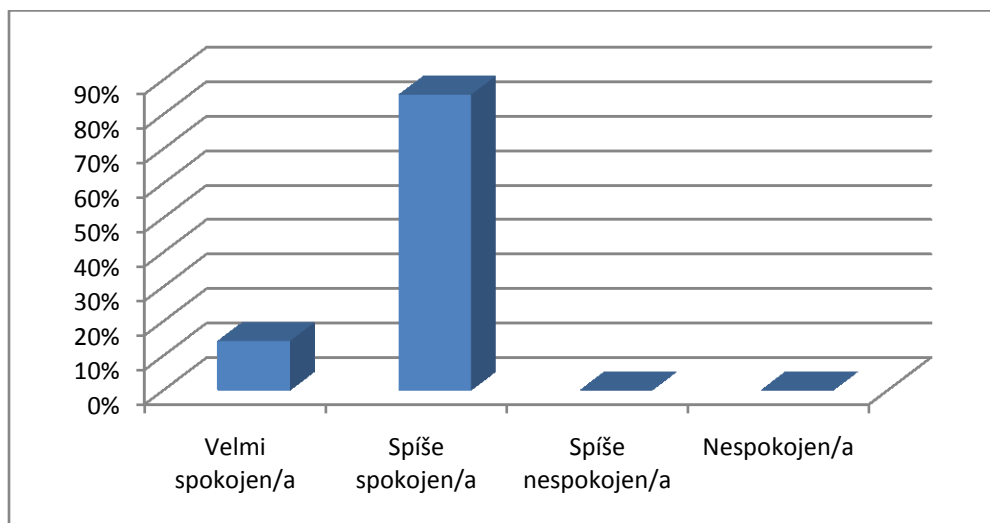
Otázka č. 15 – Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, které vám firma poskytuje?

Správná skladba zaměstnaneckých výhod zvyšuje spokojenost zaměstnanců.

Tab. č. 4.15 Spokojenost s benefity

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen/a	2	14%
Spíše spokojen/a	12	86%
Spíše nespokojen/a	0	0%
Nespokojen/a	0	0%

Graf č. 4.15 Spokojenost s benefity



Otázka č. 15 je zaměřena na spokojenost či nespokojenost se zaměstnaneckými výhodami, které firma MACTE spol. s r.o. svým zaměstnancům poskytuje. Velmi spokojeno je s poskytovanými benefity 14% zaměstnanců a spíše spokojeno je 86% zaměstnanců. Nenašel se zaměstnanec, který by byl nespokojen. To je pro firmu pozitivní signál. Vypovídá to o vhodně zvolené skladbě zaměstnaneckých výhod.

Otázka č. 16 – Které ze zaměstnaneckých výhod, které vám firma neposkytuje, vám chybí?

U této otázky se mohli zaměstnanci vyjádřit k benefitům, které firma neposkytuje, ale oni by chtěli mít možnost je čerpat. Ze 14 respondentů se u této otázky vyjádřili pouze 2. Což je pouhých 14% zaměstnanců. Oba dva uvedli, že jim chybí příspěvek na důchodové spoření. Tento benefit se hojně rozmáhá a stává se jedním z nejžádanějších ze strany zaměstnanců v poslední době. Souvisí to s finanční krizí a také s plánovanou důchodovou reformou. Lidé nevědí, jak to bude v budoucnu s jejich důchody, a proto jsou rádi za jakoukoliv podporu.

Otázka č. 17 – Vaše další připomínky týkající se daného tématu?

U této otázky se mohli zaměstnanci vyjádřit k čemukoliv, co souvisí s daným tématem. Jakékoliv připomínky, stížnosti, žádosti aj. Nenašel se však žádný zaměstnanec, který by se jakkoliv vyjádřil.

5 Návrhy a doporučení

Tato kapitola bakalářské práce bude zaměřena na návrhy a doporučení, které souvisejí s cíli práce. Zaměstnanci se zúčastnili dotazníkového průzkumu pro zjištění jejich názorů, postojů a hodnocení práce a na základě těchto výsledků budou navrženy různé návrhy a doporučení.

5.1 Mzda

Jak už bylo uvedeno v podkapitole č. 4.1.2, tak zaměstnanci společnosti MACTE spol. s r.o. mají mzdy pevně dány. Peněžní odměňování patří mezi nejdůležitější motivační faktory. Stejně se vyjádřili i zaměstnanci, kteří mzdu zařadili spolu se vztahy na pracovišti jako nejdůležitější motivační faktor. Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnanců je spokojena se svojí základní složkou mzdy. Konkrétně se jedná o 86%, což je velmi vysoké číslo a pro firmu je to pozitivní signál, že mzdy má nastaveny v optimální výši. Dále měli zaměstnanci ohodnotit mzdu z hlediska toho, zda odpovídá vykonané práci a zda odpovídá mzdě na stejné pracovní pozici v jiné pracovní firmě. V obou případech se zaměstnanci vyjádřili kladně, v jednom případě všech 100% zaměstnanců a v druhém případě 86% zaměstnanců. To jsou pro firmu další pozitivní signály, protože zaměstnanci se cítí být spravedlivě ohodnoceni, což zvyšuje jejich motivaci. Přestože výsledky v této oblasti vyšli z větší míry pozitivně, doporučuji firmě MACTE spol. s r.o., aby se s těmito výsledky seznámila a takovéto průzkumy spokojenosti prováděla pravidelně. Dále bych doporučil co nejvíce komunikovat se zaměstnanci v případě jakýchkoliv změn. Protože pokud chce firma dále expandovat, potřebuje co nejvíce motivovaných a spokojených zaměstnanců.

5.2 Benefit

Ze sekundárních dat bylo zjištěno, že firma MACTE spol. s r.o. poskytuje svým zaměstnancům tyto benefity: stravenky, slevy na firemní zboží, firemní akce (např. hory, vinný sklípek), nealkoholické nápoje v sídle firmy, podnikový automobil k soukromým účelům a firemní mobilní telefon. 93% zaměstnanců ví, jaké zaměstnanecké výhody jim firma poskytuje, což vypovídá o dostatečné informovanosti ze strany zaměstnavatele a to já osobně považuji za velké pozitivum. Mezi nejdůležitější benefity patří stravenky a firemní automobil a mezi nejméně důležité patří slevy na firemní zboží a firemní akce. Všichni zaměstnanci jsou spokojeni s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami, ale u otázky č. 16 se vyjádřilo 14% zaměstnanců, že by si přáli jako další benefit příspěvek na důchodové spoření. Doporučil

bych firmě zvážit zavedení tohoto benefitu, protože tento benefit se hojně rozmáhá a stává se jedním z nejžádanějších ze strany zaměstnanců v poslední době. V případě nedostatku prostředků na tento benefit, doporučuji zvážit odstranění některého méně důležitého benefitu dle mínění zaměstnanců a tyto prostředky posléze využít. Dále bych doporučil provádět průzkumy spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými benefity v pravidelných intervalech, protože se objevují stále nové a nové typy zaměstnaneckých výhod a některé již poskytované benefity mohou přestat být zajímavé pro zaměstnance.

5.3 Obsah práce

Jak je možno vyčíst z grafu č. 4.1, tak všichni zaměstnanci jsou spokojeni s prací, kterou ve firmě vykonávají. Firma se nedávno přestěhovala do nového moderního sídla s nejnovějšími technologiemi, kde mají zaměstnanci výborné pracovní podmínky, např. klimatizované prostředí. Patrně z tohoto důvodu se nenašel jediný zaměstnanec, který by byl nespokojen, jak je možnost vyčíst z tabulky č. 4.2. Jak je uvedeno v podkapitole č. 4.1.1, tak pracovní pozice v MACTE spol. s r.o. jsou účetní, skladník, obchodní zástupce a řidič. Žádná z těchto prací není výrazně fyzicky náročná. To se projevilo v odpovědi na otázku č. 4, kdy všichni zaměstnanci uvedli, že jsou spokojeni s náročností práce. Obsah práce lze tedy považovat za vyhovující. V případě rozšíření výroby a produktů se bude měnit obsah práce.

6 Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na motivaci zaměstnanců ve firmě MACTE spol. s r.o. Jedním z cílů této práce bylo zjištění současného stavu v oblasti systému odměňování (mzda, zaměstnanecké výhody). Tyto informace byly získány analýzou sekundárních dat, které firma poskytla. Dále byla v bakalářské práci zjišťována spokojenost zaměstnanců s těmito stimuly a také názory, jak vybrané stimuly ovlivňují sílu motivace zaměstnanců a jejich pracovní chování. Konkrétně jde o spokojenost se mzdou, zaměstnaneckými výhodami a obsahem práce. Pro získání těchto informací bylo použito dotazníkového šetření u všech zaměstnanců. Na základě těchto výsledků byly doporučeny firmě návrhy na zlepšení.

První kapitola obsahovala stanovení cílů práce a objasnění souvislostí a důvodů pro stanovení těchto cílů. Druhá kapitola souvisela s výkladem pojmů a přístupů, které se týkají dané problematiky a zejména cílů práce. V případě této bakalářské práce se jednalo o teoretická východiska motivace, stimulace a systému odměňování. Třetí kapitola je zaměřena na charakteristiku společnosti MACTE spol. s r.o., na její historii a předmět podnikání a charakteristiky tzv. sekundárních dat, vztahujících se k problematice a cílům. Čtvrtá kapitola prezentuje aplikaci teoretických znalostí, analýzu vybrané problematiky. Pro získání názorů, postojů nebo hodnocení zaměstnanců byla použita metoda dotazníkového šetření. Pátá kapitola je zaměřena na návrhy a doporučení vyplývající z analýzy.

Zpracování dané práce bylo pro mne velmi obohacující. Myslím si, že cíle, které jsem si v úvodu práce stanovil, se mi podařily splnit. Výsledky této práce budou předloženy vedení společnosti MACTE spol. s r.o. Předpokládám, že budou spokojeni s výsledky, protože jejich zaměstnanci se cítí být dostatečně motivováni k vykonávané práci a spokojenost s vybranými stimuly je vysoká. Byla navržena některá doporučení, jako opakování dotazníkového průzkumu v pravidelných intervalech či poskytnutí nových typů zaměstnaneckých výhod, které povedou k udržení stávající spokojenosti, či dokonce k jejímu zvýšení.

Seznam použité literatury:

Monografie

ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BABICOVÁ, Jana a Jiří BLÁHA a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 204 s. ISBN 80-7048-020-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*, 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

BLÁHA, Jiří a Zdeňka KAŇÁKOVÁ a Aleš MATEICIUC. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

D'AMBROSOVÁ, Hana a Helena ČORNEJOVÁ a Vlasta LEŠTINSKÁ a Petr PELECH a Zdeněk SCHMIED a Jiří STÝBLO a Zdeněk ŠENK a Ladislav TRYLČ a Jiří VALENTA. *Abeceda personalisty*. 3.vyd. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2009. 383 s. ISBN 978-80-7263-512-2.

DONNELLY, James H. a James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169.422-3.

KOMÁRKOVÁ, Růžena a Vladimír PROVAZNÍK. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 119 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. 208 s. ISBN 80-7357-019-X.

Seznam zkratek

aj. – a jiné

atd. – a tak dále

č. – číslo

dopl. – doplněné

Kč – koruna česká

např. – například

rozš. – rozšířené

spol. – společnost

s r.o. – společnost s ručením omezeným

tab. – tabulka

VŠB – TU – Vysoká škola báňská – technická univerzita

vyd. – vydání

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. května 2012

.....
Matěj Šinogl

Seznam příloh

- 1) Logo společnosti MACTE spol. s r.o.
- 2) Dotazník

Přílohy

Příloha č. 1 - Logo společnosti MACTE spol. s r.o.



Příloha č. 2 - Dotazník

Vážení zaměstnanci,

dovolte mi, abych Vás požádal o vyplnění tohoto dotazníku, který se bude týkat vašich názorů, hodnocení práce. Tento dotazník bude sloužit jako podklad pro řešení mé bakalářské práce a výsledky budou předány vedení firmy, která na jejich základě může reagovat. Tento dotazník je anonymní.

Děkuji Matěj Šinogl

1. Jste spokojen/a s prací, kterou ve firmě vykováváte?

☐ Velmi spokojen/a ☐ Spíše spokojen/a ☐ Spíše nespokojen/a ☐ Nespokojen/a

2. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami na pracovišti?

☐ Velmi spokojen/a ☐ Spíše spokojen/a ☐ Spíše nespokojen/a ☐ Nespokojen/a

3. Jste spokojen/a s pracovní dobou?

☐ Velmi spokojen/a ☐ Spíše spokojen/a ☐ Spíše nespokojen/a ☐ Nespokojen/a

4. Jste spokojen/a s náročností práce?

☐ Velmi spokojen/a ☐ Spíše spokojen/a ☐ Spíše nespokojen/a ☐ Nespokojen/a

5. Uvažoval/a jste někdy o odchodu z firmy?

☐ Ano ☐ Ne

6. Cítíte se být dostatečně motivován/a k vykonávané práci?

☐ Určitě ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Určitě ne

7. Které faktory jsou pro vás nejdůležitější? Ohodnoťte na stupnici 1-5
(1 - nejdůležitější, 5 – nejméně důležitá)

Mzda 1-2-3-4-5

Pracovní podmínky 1-2-3-4-5

Prémie 1-2-3-4-5

Obsah práce 1-2-3-4-5

Zaměstnanecké výhody 1-2-3-4-5

Vztahy na pracovišti 1-2-3-4-5

8. Jste spokojen/a se základní složkou mzdy?

☐ Velmi spokojen/a ☐ Spíše spokojen/a ☐ Spíše nespokojen/a ☐ Nespokojen/a

9. Domníváte se, že vaše mzda odpovídá práci, kterou vykonáváte?

☐ Určitě ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Určitě ne

10. Myslíte si, že vaše mzda odpovídá mzdě pracovníka na stejné pracovní pozici na českém trhu práce?

☐ Určitě ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Určitě ne

11. Jste spokojeni s prémie, které dostáváte na základě vašeho pracovního výkonu?

☐ Velmi spokojen/a ☐ Spíše spokojen/a ☐ Spíše nespokojen/a ☐ Nespokojen/a

12. Víte, jaké zaměstnanecké výhody vám firma poskytuje?

☐ Ano

☐ Ne

13. Který z benefitů je pro vás nejdůležitější? (pouze jedna odpověď)

☐ Stravenky

☐ Nealkoholické nápoje v sídle firmy

Příloha č. 2

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Slevy na firemní zboží | <input type="checkbox"/> Podnikový automobil |
| <input type="checkbox"/> Firemní akce (hory, sklípek) | <input type="checkbox"/> Firemní mobilní telefon |

14. Který z benefitů je pro vás nejméně důležitý? (pouze jedna odpověď)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Stravenky | <input type="checkbox"/> Nealkoholické nápoje v sídle firmy |
| <input type="checkbox"/> Slevy na firemní zboží | <input type="checkbox"/> Podnikový automobil |
| <input type="checkbox"/> Firemní akce (hory, sklípek) | <input type="checkbox"/> Firemní mobilní telefon |

15. Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, která vám firma poskytuje?

- ☐ Velmi spokojen/a ☐ Spíše spokojen/a ☐ Spíše nespokojen/a ☐ Nespokojen/a

16. Které ze zaměstnaneckých výhod, které vám firma neposkytuje, vám chybí?

.....

.....

17. Vaše další připomínky týkající se daného tématu:

.....

.....